



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en AGM Sports

Autor

Pablo Fontán Villacampa

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2018-2019

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en AGM Sports

Application of Balanced Scorecard for AGM Sports

Autor / Writer

Pablo Fontán Villacampa

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El objetivo de este trabajo es analizar una empresa utilizando la herramienta del cuadro de mando integral. Se trata de estudiar por un lado los indicadores financieros pero sobre todo analizar los activos intangibles de los que la empresa dispone. De esta manera nuestro objetivo final será que AGM Sports pueda continuar con su actividad de forma estable y además consiga incrementar su crecimiento y rentabilidad, todo ello a través de una estrategia que coordine sus distintas áreas de la mejor forma.

Para elaborar el cuadro de mando integral se realizará un análisis estratégico en el cual se va a desarrollar un análisis DAFO y un análisis CAME. A continuación, este último nos permitirá diseñar las estrategias a realizar en AGM y finalmente implantarlas en la empresa mediante el mapa estratégico.

***Abstract:** The aim of this project is to analyse an enterprise using the balanced scorecard. It is about studying the financial indicators but above all analysing the intangible assets it has. This way, our final objective will be that AGM Sports can continue with his activity in a stable manner and also manage to increase its growth and profitability, all through a strategy that coordinates the different areas in the best way.*

To elaborate the balanced scorecard, a strategic analysis will be made, in which a SWOT analysis and a CAME analysis will be developed. Next, the latter will allow us to design the strategies to carry out in AGM and finely these ones will be introduced into the company through the strategic map.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.....	7
2. ANÁLISIS AGM SPORTS.....	9
2.1 AGM SPORTS	9
2.1.1 Descripción del lugar de trabajo.....	9
2.1.2 Equipo de trabajo.....	10
2.1.3 Clientes	11
2.2 ANÁLISIS DAFO	12
2.2.1 Análisis interno.....	13
2.2.2 Análisis externo	17
2.2.3 Conclusiones análisis DAFO.....	19
2.3 ANÁLISIS CAME.....	21
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	24
3. MAPA ESTRATÉGICO EN AGM	26
3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	27
3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	28
3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	31
3.3.1 Cadena de valor	31
3.3.1.1 Eslabones primarios controlables.....	33
3.3.1.2 Eslabones de apoyo	34
3.3.2 Indicadores.....	35
3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	36
3.4.1 Tecnología	36
3.4.2 Alianzas	37
3.4.3 Cultura	39
3.4.4 Recursos Humanos	40

3.4.5 Organización.....	42
3.5 DESPLIEGUE DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	43
4. CONCLUSIONES	50
5. BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS	54
Anexo 1	54
Anexo 2.....	59
ILUSTRACIONES	
Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto	8
Ilustración 2: Análisis Came.....	21
Ilustración 3: Análisis Came.....	22
Ilustración 4 : Misión, visión y valores	26
Ilustración 5 : Generación de rentabilidad de los clientes	29
Ilustración 6 : Cadena de valor de Michael Porter	32
Ilustración 7 : Cadena de valor para empresa del sector servicios	33
TABLAS	
Tabla 1: Análisis Interno	16
Tabla 2: Análisis Externo	19
Tabla 3: Análisis DAFO	20
Tabla 4: Análisis Came	23
Tabla 5: Indicadores de la perspectiva financiera	28
Tabla 6 : Indicadores de la perspectiva de clientes	30
Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	35
Tabla 8: Indicadores de tecnología.....	37
Tabla 9: Indicadores de alianzas.....	39
Tabla 10: Indicadores de Cultura.....	40
Tabla 11: Indicadores de Recursos humanos	41
Tabla 12 : Objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables del mapa estratégico	43

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Durante mucho tiempo e incluso hoy en día, a la hora de conocer la situación de su empresa, muchos directores realizan un estudio tradicional analizando los indicadores financieros más relevantes. El problema de este modelo es que no incorpora los aspectos intangibles que pueden tener la empresa como el talento de los trabajadores, la experiencia o el poder de una marca. Por este motivo se presenta el Cuadro de Mando Integral como un modelo que complementa la visión financiera tradicional y se postula como una herramienta innovadora para la empresa.

Este nuevo concepto fue presentado en 1992 en la revista Harvard Business Review por Robert Kaplan y David Norton. Hoy en día, por tanto, es necesario desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la mayoría de las empresas, ya sean pymes o grandes empresas, la aplicación del mismo tendrá una gran utilidad a corto y largo plazo.

Una de las mejores definiciones del Cuadro de Mando Integral la podemos obtener del libro “Cuadro de mando integral” de los autores Robert Kaplan y David P. Norton; *“El Cuadro de Mando Integral más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo”*.

En este libro los autores demuestran la forma en que altos ejecutivos de sectores como la banca, el petróleo o los seguros utilizan dicho modelo tanto para guiar la gestión actual, como para marcar los objetivos de la actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral realiza un análisis por perspectivas. En el siguiente esquema se muestran las cuatro perspectivas y en qué aspectos se centra el análisis:

- **Aprendizaje y crecimiento:** Recursos, trabajadores formados y motivados, organización y tecnología; aquello con lo que contamos en la Organización y que generará valor futuro.
- **Procesos internos:** Excelencia en los procesos realizados, todo lo que hago en la empresa y el guion que utilizó para facilitar las tareas y procesos.
- **Clientes:** Clientes satisfechos y fidelizados.
- **Financiera:** Accionistas conformes y optimistas. Es el objetivo final, lo que debemos conseguir.

Hay que conseguir que todas estas perspectivas estén alineadas para que todas las acciones que realicemos tengan el mismo objetivo. También desarrollaremos unos indicadores que nos permitan valorar la situación actual y futura de la empresa.

El mapa estratégico permitirá a la empresa un ahorro de tiempo, tanto del estudio de los factores que le afectan como de la valoración de estos. Además se mejorarán las decisiones que se toman en la empresa para conseguir su alineación. El fin último es que se pueda obtener toda la información necesaria a tiempo real que permita la toma de decisiones y respuesta ante los imprevistos.

1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de estudio nos ayudará a definir las estrategias que tiene que realizar la empresa para obtener el fin último que se había propuesto. Las estrategias estarán formadas por objetivos de menor dimensión y planes de acción para poder llegar a llevarlos a cabo. Trataremos de definir la situación actual de AGM y trataremos de conseguir que siga siendo la empresa que es y cumpla sus deseos del futuro.

Para poder desarrollar el Cuadro de Mando Integral lo primero que hay que realizar es un análisis estratégico, después se formulan las estrategias y finalmente estas se implantan en la empresa.

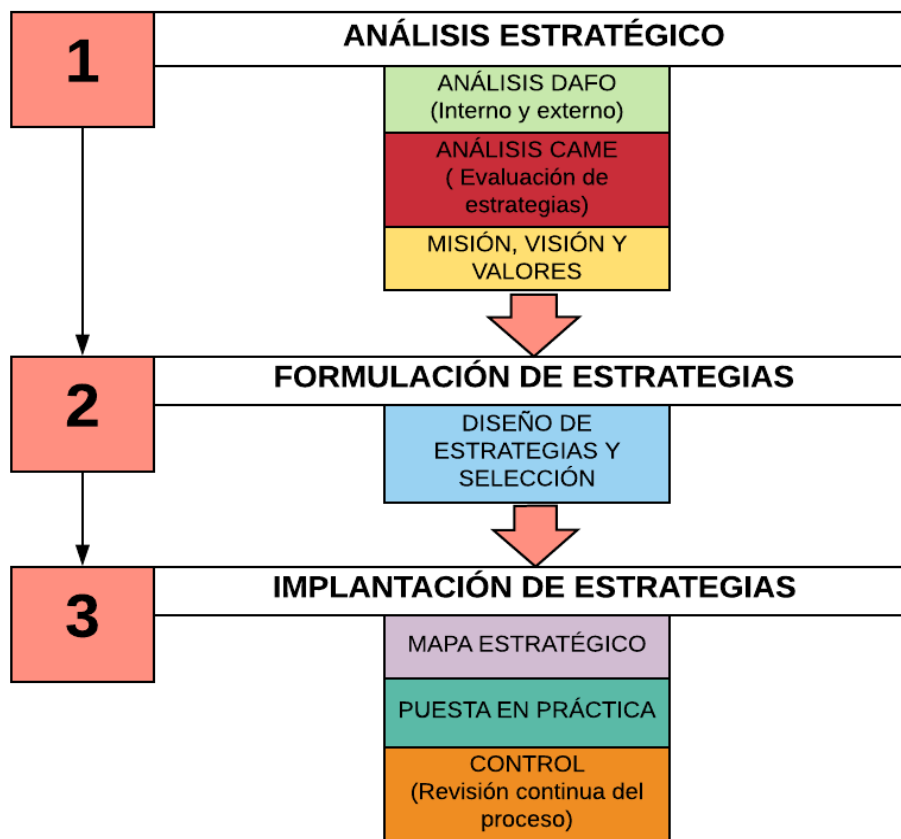
El análisis estratégico se divide en tres conceptos, el análisis DAFO donde se estudia el ámbito interno y externo de la empresa, el análisis CAME en el que se evalúan distintas estrategias a realizar y por último, la misión, visión y valores en los que se asienta la empresa y los consideran como base.

La formulación de estrategias consiste en seleccionar y diseñar las estrategias que va a realizar AGM.

La implantación de las estrategias en la empresa está formada por tres etapas. La primera es realizar el mapa estratégico, después ponerlo en práctica y finalmente controlarlo para que no se produzcan desviaciones respecto al plan previsto.

El esquema que resumiría todo este proceso es el siguiente:

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Antes de poder desarrollar este esquema hay que obtener toda la información necesaria sobre AGM para después utilizarla en la elaboración del análisis estratégico de la empresa.

Primero hay que realizar un análisis DAFO de AGM para tratar de conocer la situación actual. Se estudian los dos ámbitos de la empresa, el externo y el interno. En el ámbito externo de la empresa hay que conocer las posibles amenazas y oportunidades que presenta el mercado, y en el interno se busca saber las debilidades y fortalezas que tiene la empresa.

Con la información obtenida en el análisis DAFO ya podemos proceder a realizar el segundo análisis. El análisis CAME nos ayuda a conocer que tipo de estrategias podemos realizar en la empresa. Las estrategias que obtengamos en este punto nos permitirán plantear el proceso de diseño e implantación de las mismas.

Por último, la misión, la visión y los valores nos permitirán tener una perspectiva global de la empresa, cuáles son las metas que quiere alcanzar y los medios que va a utilizar para conseguirlas. La misión de AGM nos ayudará a conocer que trabajo realiza en el momento la empresa, “Lo que hacemos”. La visión nos llevará a saber cuáles son los objetivos a largo plazo de AGM, “A lo que queremos aspirar”. Los valores son los

factores identificativos de la personalidad de la empresa que la hacen diferenciarse del resto y te hace posicionarse en una situación privilegiada dentro un mercado de gran competencia.

Los tres conceptos que acabo de desarrollar nos permitirán diseñar las estrategias y seleccionarlas. Las estrategias elegidas nos permitirán definir objetivos, que estén alineados y desarrollar el mapa estratégico. Los objetivos tendrán que estar alineados para que todas las acciones que realicemos puedan influir entre ellas y alcanzar la realización de una determinada estrategia. El conjunto de todos los objetivos interrelacionados permitirá crear y desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

2. ANÁLISIS AGM SPORTS

2.1 AGM SPORTS

La empresa AGM SPORTS comienza su actividad en el año 2006 en Zaragoza. Su objetivo principal es ayudar a jóvenes a conseguir becas para poder estudiar en Estados Unidos, además quieren conseguir que los jóvenes puedan compaginar sus estudios con deporte de alto nivel y sobre todo que vivan la experiencia en el extranjero para hacerles crecer y conseguir un alto nivel deportivo y académico.

AGM trabaja con jóvenes de toda España y también tiene clientes en todo el mundo. En este momento existe un gran número de jóvenes que están motivados a vivir esta experiencia, por un lado jóvenes deportistas de alto nivel y por otro lado jóvenes estudiantes con muy buen rendimiento académico.

En los siguientes apartados se presenta una información general acerca de AGM, esta es necesaria para poder desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

2.1.1 Descripción del lugar de trabajo

Actualmente AGM está localizada en el edificio Word Trade Center en Zaragoza, cuenta con su oficina principal en este edificio y además dispone de otras oficinas en Madrid, Barcelona y Bogotá, desde donde también opera para poder expandirse en el mercado. Por otro lado su actividad le exige contar con una serie de comerciales alrededor de España para poder captar a los potenciales clientes.

El objetivo principal de AGM es conseguir becas deportivas o becas de estudios para jóvenes que quieran realizar sus estudios en Estados Unidos. Consiguen ayudas de entre 18.455 euros y los 27.770 euros de media al año por estudiante, lo que facilita que las familias puedan asimilar el gasto de esta experiencia en el extranjero.

En este momento el mayor volumen del negocio está en España aunque ya trabaja en América Latina donde la demanda es muy creciente con el establecimiento de una oficina en Bogotá y través de la plataforma “Mooxye” de la cual hablare más tarde y que podría ser la plataforma que expanda el negocio por todo el mundo.

2.1.2 Equipo de trabajo

El personal que conforma la empresa actualmente está integrado por los socios fundadores Álvaro Corrales y Gonzalo Corrales, además cuentan con una plantilla amplia de unos 25 empleados que pueden ir variando a lo largo de los años en función de su volumen de actividad. También comentar que trabajan con comerciales que son autónomos y se reparten a lo largo del territorio español.

Cuentan con departamentos de Marketing, Comercial, Operaciones y Finanzas; cada uno de ellos tienen un responsable al mando. Además partes importantes como RRHH o Innovación y Tecnología no contarían con un departamento como tal.

La actividad que realiza AGM tiene varias labores y se trata de seguir un proceso concreto, todo con el objetivo final de conseguir las becas para los jóvenes en Estados Unidos:

- **Labores Comerciales:** Esta área se encarga de buscar los potenciales clientes; los comerciales que están distribuidos en todo el territorio peninsular consiguen los “leads” que posteriormente se convierten en clientes de AGM.
- **Labores de Marketing y Publicidad:** En este departamento se trabaja cada día para dar a conocer la empresa y conseguir clientes. Se elaboran campañas específicas y diariamente se centran en las redes sociales (ej.: Twitter, Instagram,) y en su página web, las cuales son las vías más importantes de comunicación e impacto con los jóvenes y las familias. En este departamento se trabaja junto a otra unidad de trabajo denominada “Preventas” la cual se encarga de hacer un filtro que recoge a los perfiles potenciales para conseguir estas becas.

- **Labores de Operaciones:** Existen tres actividades que forman esta área: Scouting, Orientación y Admisiones. La primera es la encargada de contactar con los distintos entrenadores y universidades de Estados Unidos y encontrar las mejores opciones para cada cliente. En orientación cuentan con profesionales que guían a los jóvenes en todo el proceso de preparación (conseguir nivel de inglés, grabar videos para avalar nivel deportivo etc...). Por último en Admisiones, ya se trabaja con los perfiles que cumplen todos los requisitos deportivos, académicos, económicos etc...
- **Labores de Finanzas y Cuestiones Legales:** Se centra en realizar las actividades de contabilidad, fiscalidad y laboral, en general todas las tareas de administración.

La mayoría de los trabajadores de la empresa disponen de un contrato a tiempo completo y realizan las labores que correspondan al departamento del cual forman parte. Además los socios fundadores Álvaro y Gonzalo junto al consejero delegado Oscar González forman el consejo de administración que tomara las decisiones más importantes dentro de AGM y se encargaran tanto de la gestión de relaciones con clientes como de conseguir otros nuevos para la empresa.

Actualmente todos los trabajadores poseen un contrato de trabajo con salario fijo. Remarcar que ninguno de los socios participa en los beneficios que pueda obtener AGM ya que ningún ejercicio ha realizado reparto de dividendos, sino que estos se destinan a invertir en más activos para la empresa. Además señalar que hay algunos departamentos como el de Marketing o el de Operaciones que cuentan con una parte de salario variable basada en objetivos.

Los trabajadores comerciales que son autónomos sí que tienen un salario con una parte variable que dependerá de su trabajado realizado para la empresa, la calidad del mismo y el número de clientes que pueda conseguir en su zona de trabajo.

2.1.3 Clientes

El tipo de clientes de AGM no es muy variado. Normalmente son familias cuyos hijos quieren ir a estudiar a Estados Unidos y además son buenos deportistas. Este perfil tiene la oportunidad de ser fichado por una universidad americana y así conseguir la beca para estudiar los 4 años allí y competir al más alto nivel.

También hay otro perfil, aunque también joven, que tiene un expediente de estudios bueno y por tanto puede optar a conseguir la beca de estudios en una universidad estadounidense.

AGM ayuda a los clientes a llevar a cabo todo el proceso, en primer lugar hace un estudio de cada perfil para conocer sus capacidades y ver qué posibilidades tiene para conseguir dichas becas. Después prepara cada fase del trámite, ayudando a los jóvenes a conseguir el certificado de nivel de inglés necesario (SAT/TOEFL), se encarga de los aspectos legales y sigue de cerca cada caso para que el cliente este satisfecho y finalmente consiga estar en el sitio deseado y consiga vivir esta gran experiencia.

La experiencia de AGM, más de 13 años trabajando en este mundo, le permite ofrecer un servicio diferencial al cliente. Siempre se busca tener una relación duradera y de confianza con él, ya que de media tiene contacto de unos 6 años que es lo que dura toda la gestión. El proceso se inicia con 2 años de antelación, preparando todo para empezar la carrera ya en EEUU. Después 4 años de carrera y finalmente se intenta hacer una evaluación final para valorar la experiencia que ha podido vivir allí. Se trata de conseguir que estos jóvenes sean los que manifiesten su experiencia y hablen de la gran calidad de los servicios que se ofrecen; el objetivo final es atraer nuevos clientes gracias a los actuales, el conocido efecto llamada.

2.2 ANÁLISIS DAFO

Antes de poder realizar el análisis DAFO tuve que obtener toda la información que necesitaba de la empresa. Conseguí la información gracias a:

- Realización de entrevistas: Tuve la oportunidad de hablar con el director de AGM, Álvaro Corrales, y también pude entrevistarme con dos empleados de la compañía.
- Cuestionario Google Docs.: Realicé un cuestionario online a través de la herramienta de Google (“Google Docs.”) que algunos de los empleados contestaron. En el Anexo II de este trabajo se puede encontrar el cuestionario realizado.

Para la entrevista adapté un guión que me ayudó a realizarles todas las preguntas necesarias. La entrevista consta de treinta y dos preguntas; en su totalidad centradas en los cuatro bloques o perspectivas asociados al desarrollo del mapa estratégico:

Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. En el Anexo I de este trabajo se puede encontrar la encuesta realizada.

Un DAFO es una matriz en la que se recogen cuatro apartados (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) clasificados en los dos ámbitos de la empresa, el interno y el externo:

- **El análisis interno** busca conocer los aspectos que se realizan en la empresa de manera correcta para mantenerlos (fortalezas) y aquellos que hay que mejorar o corregir (debilidades). En este apartado se estudian dos bloques que utilizaremos para desarrollar el mapa estratégico: el primer bloque es el aprendizaje y el crecimiento, analizamos los recursos de los que dispone la empresa y el segundo bloque estudia los procesos internos, muestra el producto o servicio que se ofrece y como se realiza.
- **El análisis externo** evalúa las situaciones de riesgo que nos pueden afectar y tendremos que afrontar (amenazas) y valora las opciones que nos brinda el mercado para explotarlas (oportunidades). Este análisis nos permite abordar los otros dos bloques de estudio en el mapa estratégico: el primero de estos bloques analiza los clientes, examina para quién trabaja AGM y la zona geográfica de actuación de la empresa y el segundo estudia las finanzas, nos permite conocer el objetivo último de la empresa, nos permitirá analizar lo que hemos o no conseguido.

Este análisis nos ayudará a conocer la situación inicial de la empresa que estamos estudiando y desarrollar posteriormente el análisis CAME.

2.2.1 Análisis interno

En este análisis queremos conocer que actividades se están realizando de una manera correcta en la empresa y/o cuales hay que mejorar desde el punto de vista interno. Las principales fuentes que me van a permitir desarrollar este análisis se han obtenido del director y los trabajadores de la empresa.

El análisis lo vamos a descomponer en dos apartados, el estudio de las debilidades y el de las fortalezas de la organización.

Las **debilidades** son el conjunto de recursos, actitudes, habilidades... relacionadas con los aspectos financieros, organizativos, de mercado... que suponen un obstáculo para lograr el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado la empresa. Este análisis es uno de los aspectos más importantes en una empresa ya que permite identificar los

problemas internos y posteriormente desarrollar una estrategia que nos permita resolverlos.

A la hora de conocer las debilidades de una empresa nos podemos realizar distintas preguntas para conocer los aspectos en los que se está fallando (anexo 2):

- ¿Qué estamos realizando de una manera incorrecta?
- ¿Qué desventajas tiene la empresa?
- Respecto a nuestro servicio ¿Qué pueden percibir los clientes como una desventaja?
- ¿Qué aspectos de la empresa mejorarías?
- A continuación se muestran una serie de problemas generales en empresas, ¿podrías indicar si existen en AGM?

Partiendo de estas preguntas se han seleccionado tres debilidades que actualmente tiene AGM.

- **Falta de comunicación interna:** Esta debilidad se ha seleccionado en relación a varias de las preguntas anteriores. Se observa que se trata de un problema generalizado ya que así lo expresan varios empleados. Puede faltar comunicación a un nivel más alto como a la hora de seguir los objetivos generales de la empresa o en niveles inferiores cuando se toman decisiones en los distintos departamentos y no existe comunicación que agilice los procesos.
- **Falta de atención personalizada al cliente:** Este punto supone una de las debilidades de mayor importancia, ya que finalmente el cliente es el punto clave del negocio y a través del cual obtenemos los ingresos. En este momento AGM es una empresa que tiene bastante volumen de trabajo y un número fijo de empleados; en ocasiones esto puede significar que el cliente sienta que recibe poca atención, que está recibiendo un trato “frio” o está comprando un servicio demasiado “general”. Por tanto no ofrecer una atención personalizada puede acarrear problemas a corto plazo, ya que AGM se mueve en un mercado de alta competencia y puede sufrir la pérdida de parte de sus clientes.

- **Falta de eficiencia y productividad en el trabajo:** Esta debilidad se manifiesta con el trabajado del día a día, se es consciente de que los procesos no son óptimos al 100%, no existen grandes sinergias que aceleren las fases del proceso. Además el margen es pequeño y hace falta más ingresos de cara a poder seguir creciendo. Hay otros problemas de fondo como la existencia de un mercado en madurez, alta competencia o la falta de ambición que afectan en este punto.

Las **fortalezas** son el conjunto de características internas que le permiten a AGM diferenciarse frente al resto de empresas que tienen un proyecto semejante. El objetivo es conocer que aspectos de la empresa son los que hay que seguir conservando.

Las preguntas que se han planteado para llegar a conocer las fortalezas de AGM son las siguientes (anexo 2):

- ¿Qué actividades realiza mejor AGM frente a la competencia?
- ¿Qué aspectos reconoce el mercado de AGM como fortalezas?
- ¿Cuál es la mejor cualidad de AGM como empresa?
- ¿Qué destacarías de AGM en general?
- ¿Con cuál de los siguientes valores de AGM te identificarías más?

Las fortalezas que se han seleccionado después de elaborar las anteriores preguntas han sido:

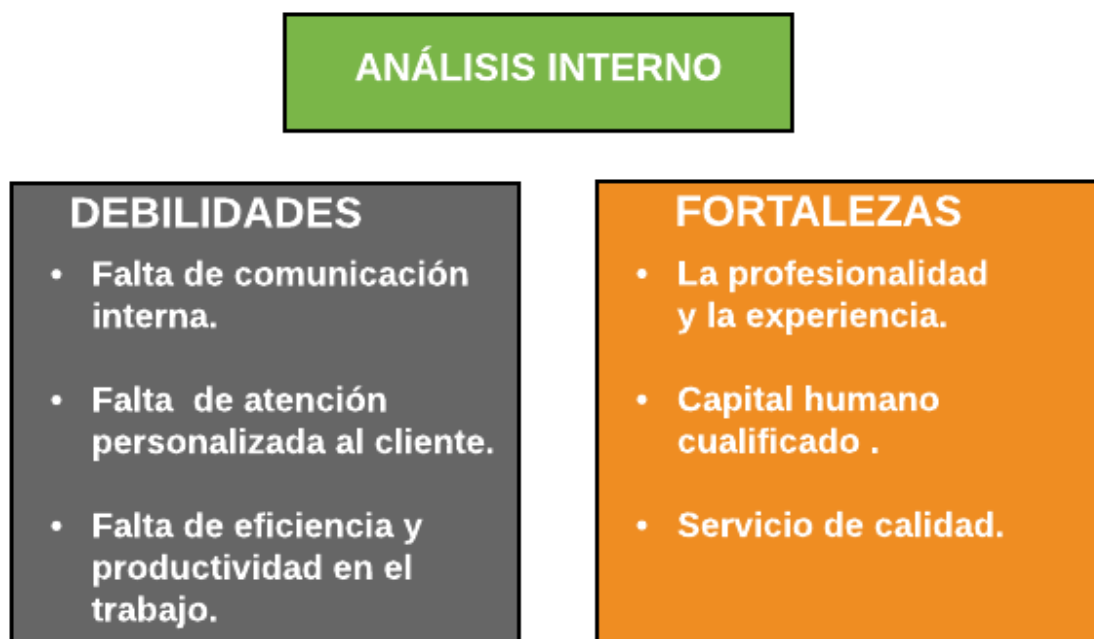
- **La profesionalidad y experiencia:** AGM cuenta con una gran trayectoria, una pequeña empresa que ha ido creciendo a lo largo de los años y que ha conseguido ser una de las líderes del mercado. La experiencia es una fortaleza en la cual puede basar su trabajo del día a día, les sirve para resolver multitud de situaciones y les concede una gran reputación. La profesionalidad es uno de los principales valores de la empresa y con este el 100% de la empresa se ve identificado.
- **Capital humano cualificado:** El personal es uno de los activos más importantes para la empresa, cada uno de los empleados es importante de cara a realizar la actividad y conseguir los objetivos. Existe un gran ambiente en la plantilla, el personal está comprometido y se trabaja siempre en equipo. Es un tipo de

compañía que marca tendencia por su forma de trabajar, su tecnología, su desarrollo o su motivación.

- **Servicio de calidad:** Esta fortaleza posee gran relevancia, permite diferenciar el servicio. Se producen ayudas desinteresadas e incluso altruistas a las familias tanto las que son clientes como las que no, por tanto se busca ese trato “Golden” al cliente para seguir con la buena reputación y seguir captando clientes. AGM transmite credibilidad en sus servicios en un tema tan esencial como la educación de nuestros hijos. Además son pioneros en hacer iniciativas como el “AGM DAY”, “Show cases” y otras actividades dedicadas exclusivamente al cliente y que genera una gran experiencia para los clientes.

Finalmente, el análisis interno de AGM es el siguiente:

Tabla 1: Análisis Interno



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis externo

Hoy en día los servicios que ofrece AGM también los realizan otras empresas por lo que se encuentra en un mercado competitivo. La crisis afectó a una gran cantidad de negocios en todo el país, sobre todo a pequeñas y medianas empresas como sería el caso de AGM. Además afecta a los clientes, los cuales disponen de un menor poder adquisitivo. Pese a esta situación, sigue siendo alto el número de personas que demandan este tipo de servicios.

Primero se ha procedido a analizar las **amenazas** que puede tener AGM. Las amenazas son las diversas situaciones externas que podrían afectar negativamente al proyecto, el objetivo es conocerlas para así poder solventarlas si se producen en un futuro.

Las preguntas que nos hemos realizado en la empresa son:

- Valora del 1 al 10 el nivel de competencia de AGM, siendo 1 el mínimo y 10 el máximo.
- ¿Qué impedimentos se le presentan a la empresa tanto en el presente como en el futuro?
- ¿Consideras que el de AGM es un mercado difícil?

Las amenazas que se han señalado son:

- **Entorno con muchos competidores:** La gran cantidad de competidores en este sector puede afectar a AGM en el presente. Aunque cuentan con gran experiencia, el nivel de competencia es bastante alto y puede llegar algún momento que alguna de las empresas llegue con algún tipo de modelo disruptivo, más agresivo y que haga mucho daño al sector.
- **Falta de nivel deportivo:** El nivel deportivo y académico de los leads es uno de los principales requisitos para conseguir una beca en EEUU. El bajo nivel deportivo puede suponer una gran amenaza para AGM ya que le supondrá más dificultad para encontrar universidades a los clientes y esto puede suponer un descenso del número de clientes.
- **Cambios de normativa y más exigencia en las universidades americanas:** Los posibles cambios de leyes y normativas por parte de los gobiernos afecta

directamente al trabajo de AGM, es decir, puede traer dificultades que aumenten los requisitos para poder residir en EEUU , dar menos ayudas para planes de estudios, dificultar el papeleo de los visados etc.. Además las universidades americanas cada vez incrementan el nivel para fichar deportistas y esto obliga a AGM a tener que buscar perfiles cada vez más brillantes en una sociedad española muy diversa.

Las **oportunidades** se definen como el conjunto de situaciones positivas que se generan en el entorno y que si se identifican puede aprovecharlas la empresa. Las preguntas que nos hemos planteado para identificarlas son:

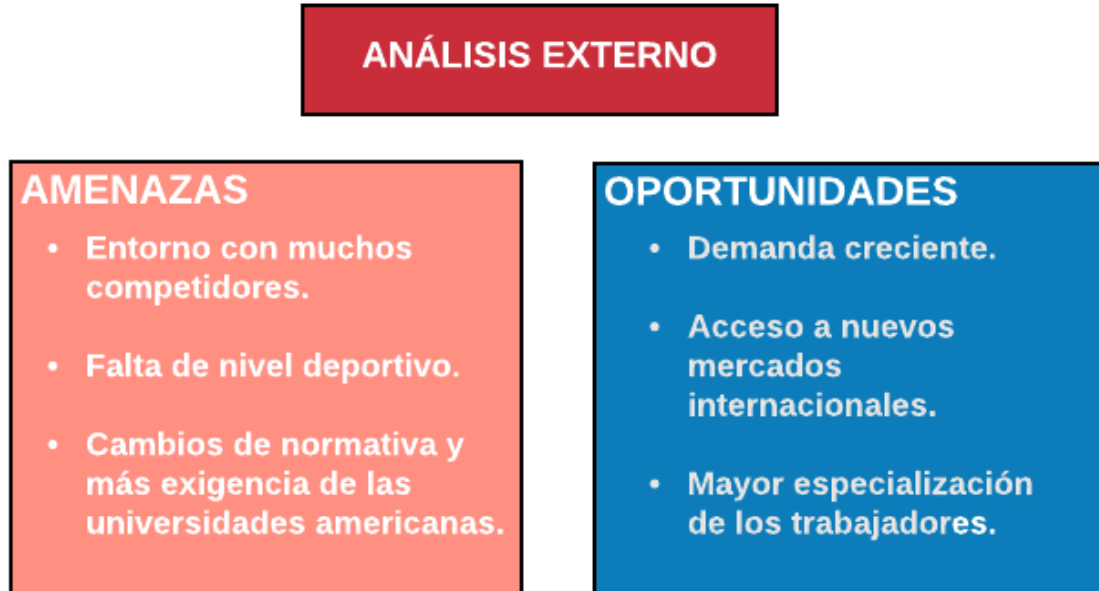
- ¿Cómo está evolucionando la sociedad y los potenciales clientes?
- Externamente ¿Qué situaciones pueden mejorar la posición de la empresa?

AGM dispone de varias oportunidades que tendría que aprovechar en un futuro:

- **Demanda creciente:** En un futuro la empresa puede contar con un número mayor de clientes y seguir creciendo. Cada vez son más las familias que quieren una educación en el extranjero para sus hijos. AGM puede aprovechar ofreciendo su servicio y haciéndolo muy accesible para todas las familias. Mooxye es la App que han desarrollado para conseguir clientes de todo el mundo, este diseñada para que cada persona cree su perfil académico y deportivo y así poder buscar una universidad adecuada. No tiene límites y es una oportunidad para darse aún más a conocer.
- **Acceso a nuevos mercados internacionales:** Gracias a las nuevas tecnologías AGM puede moverse también en otros mercados, puede aprovechar las plataformas online para ofertar sus servicios. Actualmente ya lo hace en Sudamérica donde cuenta con un comercial. Esto va unido al uso de la plataforma Mooxye que le abrirá más mercado.
- **Mayor especialización de los trabajadores:** AGM necesita de capital humano especializado. La sociedad actual está incrementado la especialización, esto beneficia a esta empresa. Un personal formado y con gran nivel de inglés es lo que necesitan, cada vez hay más profesionales de este perfil y además cuentan con experiencias en el extranjero dentro de su formación.

En resumen, el análisis externo es el siguiente:

Tabla 2: Análisis Externo



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Conclusiones análisis DAFO

Como muestra el análisis DAFO la empresa tiene aspectos que mejorar y situaciones en el futuro a evitar, aunque observamos que los factores positivos (fortalezas y oportunidades) relacionados con la actual y futura posición de la empresa son mayores que los factores negativos (debilidades y amenazas). Todo esto nos indica que en un futuro cercano la empresa va a continuar creciendo y consolidándose en el mercado.

A continuación presento el análisis DAFO:

Tabla 3: Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación interna• Falta de atención personalizada al cliente• Falta de eficiencia y productividad en el trabajo	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Entorno con muchos competidores• Falta de nivel deportivo• Cambios de normativa y más exigencia de las universidades americanas.
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• La profesionalidad y la experiencia• Capital humano cualificado• Servicio de calidad	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente• Acceso a nuevos mercados internacionales• Mayor especialización de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

2.3 ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO podemos diseñar acciones concretas que puede realizar AGM. En el análisis CAME se estudian estrategias a realizar en cuatro direcciones y se trata de relacionar dos aspectos del análisis DAFO en cada una de las cuatro estrategias:

Ilustración 2: Análisis Came

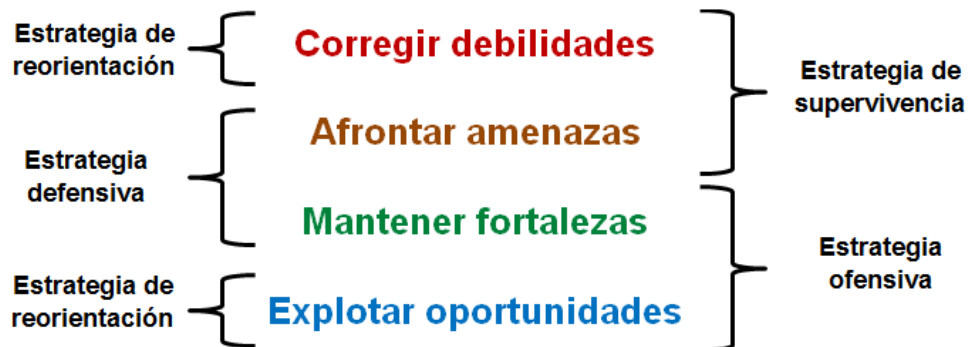


Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

- **Estrategias de reorientación:** El objetivo es corregir las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia:** Ayudan a afrontar las amenazas sin dejar crecer las debilidades. Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican.
- **Estrategias defensivas:** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.) Permiten mantener las fortalezas afrontando las amenazas que presenta el mercado.

- **Estrategias de ataque o posicionamiento:** Tratan de explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado. Buscan mejorar nuestra situación actual.

Ilustración 3: Análisis Came



Fuente: Jorge Jimeno Bernal, www.pdcahome.com

En la siguiente tabla se recoge el análisis CAME propuesto para AGM:

Tabla 4: Análisis Came

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación a cambios en el entorno. • Contratar perfiles de alta cualificación. • Realizar una expansión a otras localidades internacionales. • Aprovechar la creciente demanda , utilizar marketing online. 	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Creación de mandos intermedios para mejorar la comunicación. • Incrementar las reuniones y el contacto con las familias para ofrecer mas cercanía. • Elaborar un calendario de tareas y crear sinergias entre departamentos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Organización y capital humano difícil de imitar • Mejorar el sistema de control de calidad del servicio. • Formar al personal para que incremente su cualificación y aporte más calidad. • Aprovechar los años de experiencia para cometer pocos errores y predecir los posibles cambios del mercado. 	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo empresarial difícil de imitar y reconocible por el cliente. • Necesidad de ganar cuota de clientes para resistir a cambios en el mercado. • Inversión en publicidad para posicionarse en el mercado. • Trabajar en la búsqueda de centros de alto nivel deportivo para conseguir clientes. • Diversificar en el negocio e internacionalizar.

Fuente: Elaboración propia

Como ya he comentado, en el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que las fortalezas y las oportunidades tienen más fuerzas que los otros dos aspectos analizados. Por esta razón, en el análisis CAME la mejor estrategia a seguir en AGM es la ofensiva, buscando aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y utilizando las fortalezas propias de la empresa.

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como muestra la figura 1.1 (esquema organizativo del proyecto) en el apartado 1.2. (Cuadro de Mando Integral, herramientas y metodología), para completar el análisis estratégico de la empresa y poder desarrollar posteriormente el mapa estratégico de AGM con unos objetivos alineados, tenemos que desarrollar los tres conceptos de misión, visión y valores.

La alineación de los objetivos de la empresa ayudará a alcanzar las metas que se han planteado a través de los distintos objetivos seleccionados en el mapa estratégico. Directamente solo he podido encontrar los valores de AGM a través de su página web pero no he podido encontrar los dos conceptos restantes. Por ello, con la ayuda de las entrevistas y el cuestionario he procedido a elaborarlos y dotar a la empresa de ellos.

- **Misión:** AGM es un EQUIPO, somos una empresa líder y con gran experiencia que ayuda a jóvenes a compaginar su formación académica con su actividad deportiva en Estados Unidos. Logra conseguir becas de estudio y deportivas para multitud de jóvenes en España y América Latina.
- **Visión:** Nuestra aspiración es llegar a ser una compañía más grande, ofrecer un servicio de más calidad si cabe y conseguir una mayor facturación, para así poder dar más oportunidades de crecimiento profesional y de formación a nuestros empleados. Finalmente si es posible, obtener beneficios a final de año y que así se puedan repartir entre empleados, socios y fundadores.
- **Valores:** AGM se basa en la profesionalidad, la pasión, la valentía y la cercanía en todos los trabajos que realiza. Todo el esfuerzo está orientado a conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes.

La definición de la **misión** de una empresa tiene que mostrar cual es la actividad que realiza en el mercado, también se puede incluir el público hacia el que se orienta y que aspecto le diferencia de la competencia.

Como muestra la definición de misión propuesta para AGM, lo más importante en esta empresa es ofrecer oportunidades a miles de jóvenes que tienen ambición y ganas de aprender, ayudándoles a conseguir vivir esa experiencia en EEUU. Además hay que

destacar el aspecto que le diferencia de la competencia que está asociado a la experiencia que posee, la calidad y la confianza del servicio que ofrece AGM.

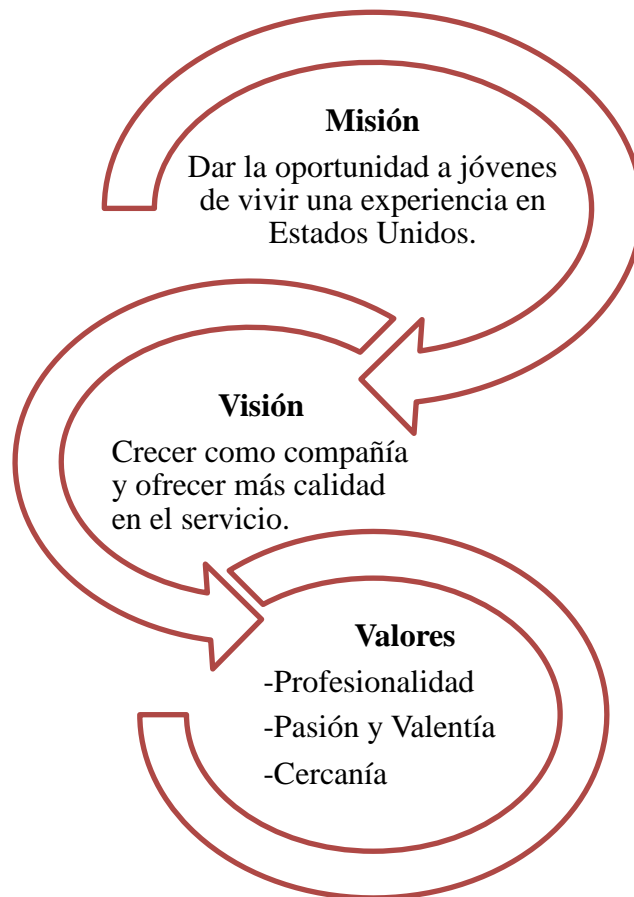
La **visión** nos ayuda a establecer la meta de la empresa para el futuro. La visión propuesta para AGM recoge dos conceptos para seguir siendo una empresa referente en el sector. El primero es conseguir a través de la mejora del capital humano o de la tecnología, dar un servicio de mayor calidad todavía, para continuar evolucionando y seguir dando las oportunidades que se detalla en la misión. El segundo sería como evolución de lo anterior, conseguir mayor facturación que permitiría expandirse, daría más oportunidades de desarrollo profesional a los empleados e incluso a final de los ejercicios repartir beneficios.

Los **valores** son los principios sobre los que se sustenta la cultura de la empresa y que permiten desarrollar nuestras propias pautas de comportamiento. En AGM es muy importante la imagen de empresa y se le da importancia a este concepto, a continuación se procede a destacar alguno de los valores mencionados en la anterior definición:

- **Profesionalidad:** El objetivo último de AGM es ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes, para ello todos los trabajadores tendrán que estar en constante actualización para conocer los últimos avances que se producen en materia empresarial. Todo va ligado a finalmente querer conseguir tener a todos los clientes satisfechos.
- **La pasión y la valentía:** En AGM trabajar con estos valores en el día a día es vital para conseguir buenos resultados. El personal debe interiorizarlo y expresarlo en cada momento cuando trata con el cliente o cuando desarrolla cualquier iniciativa en AGM. La pasión por el deporte es un requisito básico para poder formar parte del equipo AGM.
- **Cercanía:** Además de ofrecer un servicio, en AGM se preocupan por implicarse con sus clientes. Contactar con ellos y mantener una relación cercana es vital para crear una relación de confianza. Esta manera de trabajar crea un vínculo con el cliente y permite fidelizarlo.

En la siguiente ilustración se presentan a modo de resumen del apartado los tres conceptos anteriormente descritos:

Ilustración 4 : Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

Con este apartado se ha completado el análisis estratégico de la empresa y ahora se puede proceder a desarrollar el mapa estratégico.

3. MAPA ESTRATÉGICO EN AGM

El desarrollo del mapa estratégico con sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera) nos permitirá alcanzar los distintos objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME mediante el desarrollo de unos concretos planes de acción a corto plazo.

- **Perspectiva financiera:** el objetivo es alcanzar los máximos beneficios posibles y consecuentemente la mayor rentabilidad. Conseguir maximizar el valor de la empresa y alcanzar mayor sostenibilidad.
- **Perspectiva de clientes:** trata de saber las necesidades de los actuales clientes y de la sociedad en general para poder satisfacerlos con el producto o servicio que ofrece la empresa.
- **Perspectiva de procesos internos:** busca conocer la cadena de creación de valor para poder mejorar aquellos aspectos en los que la empresa tiene que ser excelente.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se analizan los recursos de los que dispone la empresa, son recursos que no se analizan en el estudio tradicional y que en este modelo son la base. Los más representativos son los recursos humanos, la cultura, la tecnología, las alianzas con otras empresas del sector, la organización...

En el mapa estratégico las cuatro perspectivas anteriormente citadas están relacionadas, se parte del aprendizaje y crecimiento (los recursos de la empresa) que nos permitirá desarrollar los procesos internos (el proceso de oferta del servicio), con este servicio trataremos de satisfacer al cliente y finalmente la empresa obtendrá sus objetivos financieros.

3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos de la perspectiva financiera tienen un horizonte temporal a largo plazo, buscan que el capital invertido por los accionistas obtenga unos rendimientos superiores.

Kaplan y Norton, plantean que sin importar el tipo de empresa, existen tres indicadores que permiten supervisar la eficiencia de la misma:

- Crecimiento de los ingresos.
- Incremento de productividad, reducción de costes.
- Mejoras en la utilización de los activos y estrategia de inversión.

Es importante además, atender al ciclo de vida de AGM, dado que según su etapa, presentará unas necesidades u otras.

AGM se encuentra en fase de madurez, por tanto debe aprovechar todo el conocimiento que dispone y la situación en la que se sitúa para definir nuevos objetivos, identificar oportunidades y amenazas, y organizar un equipo cualificado para afrontar las necesidades cambiantes de la compañía.

El aspecto financiero de la utilización de los activos es importante en el caso de AGM ya que este se relaciona con el ciclo de caja, es una empresa mediana y tendrá que supervisar sus cuentas para gestionar los activos de forma eficiente. Con la mejora en la utilización de los activos se trataría de reducir el apalancamiento de los recursos de los que dispone AGM. Aunque en este momento está aprovechando todos ellos al máximo y siempre trata de invertir ayudando al creciendo como empresa.

Por esta razón, los objetivos en los que se va a centrar AGM es el crecimiento de los ingresos, incrementar la rentabilidad y maximizar el valor de la empresa, consiguiendo así una mayor sostenibilidad.

Tabla 5: Indicadores de la perspectiva financiera

	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
PERSPECTIVA FINANCIERA	Maximizar el valor de la empresa y conseguir mayor sostenibilidad	EVA:(Valor Económico Agregado) indicador de creación de valor	Indicador EVA positivo	Mejorar la eficiencia de los activos actuales.	Equipo de Dirección
	Incremento de la rentabilidad	ROI	Mayor al 40%	Incrementar ingresos y reducir costes.	Equipo de Dirección
	Aumento de la cuota de mercado	Número de ventas en un año	Incremento un 35%	Incremento de la capacidad y de la cartera de clientes	Equipo de Dirección

Fuente: Elaboración propia

3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

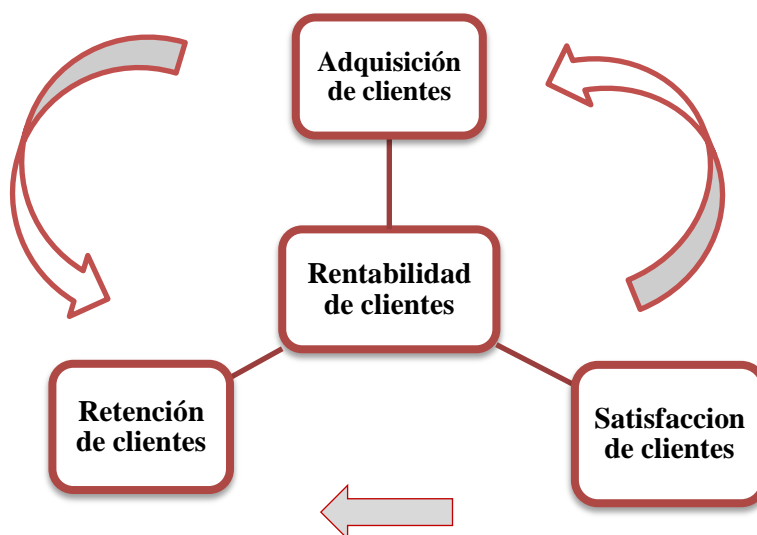
En esta perspectiva se busca conocer que factores son los que generan valor añadido para los clientes de la empresa, tratando de que estos estén satisfechos con el servicio ofrecido.

El valor añadido que puede generar una empresa se observa al compararla con otras del sector, en nuestro caso sería en que aspectos AGM se diferencia del resto de empresas que están en el mercado. Los dos factores fundamentales que hay que estudiar en esta perspectiva son los clientes y el mercado.

- **Clientes:** Los potenciales clientes de AGM son los jóvenes de Zaragoza o de cualquier parte de España que necesiten de los servicios que se ofertan; asesoramiento y gestión del proceso para vivir una experiencia en EEUU tanto a nivel de estudios como deportivo.
- **Mercado:** El mercado de clientes al que está orientado AGM es amplio y además, expandiéndose a nivel nacional e internacional gracias a las nuevas tecnologías aun lo hacen más extenso.

Para conseguir la rentabilidad de los clientes los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton proponen tres aspectos relacionados con los clientes que le influyen: la adquisición, la retención y la satisfacción.

Ilustración 5 : Generación de rentabilidad de los clientes



Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de los clientes es lo que le permitirá a la empresa en un futuro retenerlos y aumentar el total del número de clientes. Una de las acciones más importantes que realiza AGM es mantener una relación con sus clientes, esto les ayuda a que después de ofrecer sus servicios, se pueda obtener una valoración positiva por

parte de sus clientes acerca de la experiencia que hayan tenido. Dicha valoración es la clave para conocer la satisfacción del cliente.

Otro de los aspectos que influye en la rentabilidad de los clientes es la adquisición de otros nuevos que está influida por la satisfacción de los actuales usuarios de la empresa. En el caso particular de AGM, muchos de los actuales clientes de los que dispone son fruto de la buena experiencia de otros que habían trabajado con esta empresa con anterioridad. Muchos de los jóvenes que viven la experiencia, después recomiendan AGM; aunque también consideran que se puede seguir trabajando en este aspecto y es por eso que se ha fijado como un objetivo clave de esta perspectiva.

Al igual que la adquisición de nuevos clientes, la retención de los mismos depende de su satisfacción. Como en todos los negocios la retención de los consumidores solo se consigue si estos están satisfechos, pero hay que destacar que en alguna ocasión este no será el único motivo que conseguirá mantenerlos. Para AGM conservar a los clientes es importante pero aún lo es más que ese cliente tenga una buena impresión y recomiende los servicios, ya que es la vía más rentable de conseguir nuevos clientes. Tener a un cliente descontento supone un lastre a corto y a largo plazo.

Aunque cumplir todos los anteriores aspectos no garantiza la rentabilidad de un cliente. La rentabilidad nos ayudará a conocer que clientes tiene que retener la empresa y aquellos que tendrá que transformar o en algún caso eliminar de su cartera de clientes. Además nos permitirá conocer cuáles son nuestros clientes potenciales y centrarnos en ellos a medio plazo y tenerlos en cuenta a la hora de rediseñar la estrategia empresarial.

Tabla 6 : Indicadores de la perspectiva de clientes

	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Captación de nuevos clientes potenciales	Número de nuevos clientes	300-400	Incremento de la oferta y popularidad.	Equipo de Dirección y Marketing
	Fidelización del cliente	Porcentaje de clientes retenidos	90%	Mayor comunicación y crear un sistema de contacto con el cliente previo y posterior en el proceso	Departamento de Admisiones
	Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos	Profesionalidad y más dedicación	Toda la compañía

Fortalecer imagen corporativa	Encuestas	Dar imagen de profesionalidad y seguridad.	Crear más slogans, aumentar la publicidad y ser totalmente transparentes con el cliente. Crear un plan de embajadores de marca, reencuentro AGM.	Departamento de Marketing
Aumentar la prescripción del cliente	Porcentaje de nuevos clientes por recomendación	Máximo porcentaje	Ofrecer un servicio personalizado y exclusivo a cada cliente, adaptándose a las características propias de cada uno.	Preventas, Comercial, Operaciones, Orientación, Scouting y Admisiones

Fuente: Elaboración propia

Además me gustaría destacar dos atributos de los que dispone AGM:

- **Relación con los clientes:** Al ofrecer un servicio es muy importante dar una rápida respuesta que ayude a los clientes y además, mantener relaciones con ellos para poder ofrecerles un servicio orientado a sus necesidades específicas y en ocasiones cambiantes.
- **Imagen y prestigio:** Esta dimensión refleja los factores intangibles que perciben los consumidores acerca de una empresa. Aunque no se realizan grandes campañas de publicidad, la imagen de la marca AGM es importante y los resultados de la empresa lo reflejan.

3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este apartado analizamos el proceso de producción que realiza una empresa para poder ofrecer un bien o un servicio al consumidor, el concepto que se desarrollará es la cadena de valor. AGM no ofrece un producto, ofrece un servicio a sus clientes. Este servicio le tiene que permitir diferenciarse del resto de empresas y satisfacer a los clientes mejor que la competencia, y así lograr la consecución de los objetivos financieros y de clientes que se han seleccionado en los apartados anteriores.

3.3.1 Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue definido por Michael Porter en su libro *“The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* (1985).

Parte de la idea de que cada una de las actividades desarrolladas dentro de una organización incorpora una parte del valor asociado al producto final y supone, asimismo, una parte del coste total de dicho producto.

La cadena de valor nos ayuda a conocer el proceso de producción tanto de un producto como de un servicio. Nos permite conocer la manera en la cual se realizan estas actividades, además determina los costes que se van a producir, como consecuencia esto afecta a las ganancias que pueda obtener la empresa. Esta herramienta nos permite conocer las fuentes que generan valor en nuestra empresa.

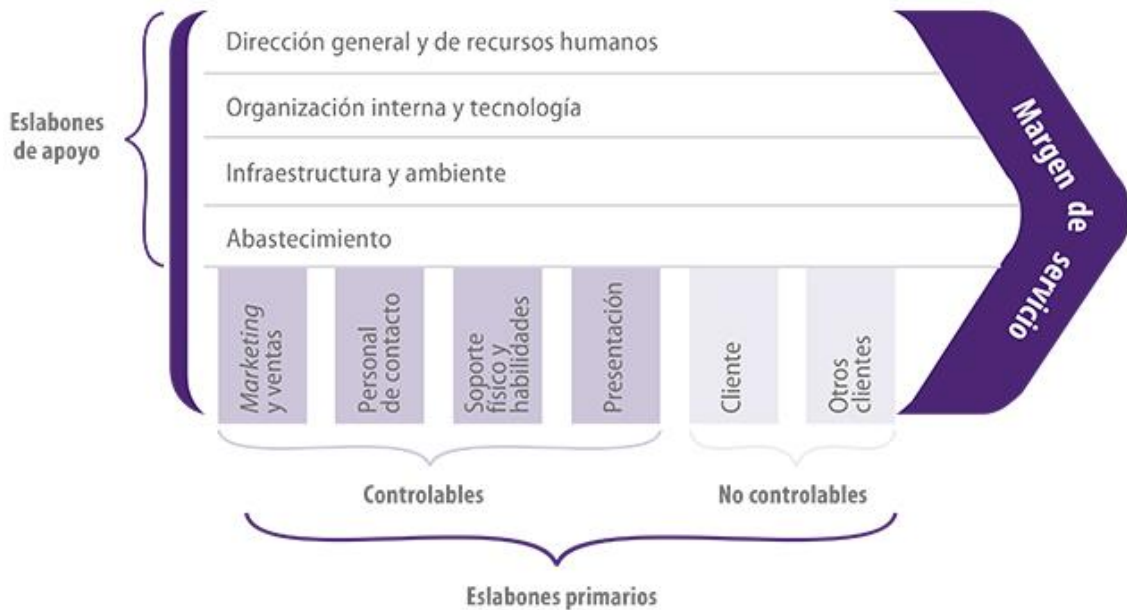
Ilustración 6 : Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: www.educadictos.com

Uno de los problemas que tiene la cadena de valor de Porter es que está enfocada hacia el sector industrial. Para ello los autores Pierre Eiglier y Eric Langeard desarrollaron otra para el sector de los servicios. Como ya he mencionado, AGM es una empresa que ofrece un servicio, entonces la cadena de valor a utilizar en este trabajado será la de la siguiente ilustración que ofrece un análisis más específico. La cadena es la siguiente:

Ilustración 7 : Cadena de valor para empresa del sector servicios



Fuente: Universidad de Antioquia

Si comparamos las dos cadenas de valor observamos que los cambios más significativos se producen en los eslabones o actividades primarias, los cuales quedan redefinidos en dos grupos los controlables y los no controlables. Los eslabones o actividades de apoyo han sufrido unos cambios mínimos manteniéndose las principales ideas de la cadena original propuestas por Porter.

3.3.1.1 Eslabones primarios controlables

En este apartado procederemos a explicar los principales eslabones o actividades primarias que puede controlar la empresa y estudiarlos para el caso específico de AGM.

Marketing y ventas: Este apartado está relacionado con las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc. Este eslabón es el primero en la cadena de valor y su desarrollo resulta crucial ya que este sector hay que fomentar la actividad de marketing de forma activa para conseguir que los clientes contraten los servicios de AGM.

Esta es una de las actividades que AGM realiza correctamente, aunque para seguir creciendo tienen que optimizar este proceso y así lograr mantener la ventaja competitiva.

- **Publicidad:** En AGM uno de los objetivos clave es conseguir mantener su imagen de marca y para ello hay que seguir fomentando la inversión en campañas publicitarias que muestren la profesionalidad de esta empresa y seguir con la propuesta que están realizando de fidelización de clientes.

- **Internet:** Hoy en día internet es uno de los lugares claves para el desarrollo de una buena imagen de empresa, en AGM se utiliza la propia página web y las redes sociales principalmente para mostrar todos los proyectos en los que están inmersos y los resultados que están obteniendo. El objetivo es conseguir más impacto y visibilidad en el mercado.

3.3.1.2 *Eslabones de apoyo*

Los eslabones de apoyo son las actividades que complementan a las actividades primarias y representa la infraestructura de una empresa. En este eslabón AGM se tiene que centrar en mejorar las siguientes actividades:

Organización interna y tecnología: El objetivo es conseguir una empresa que ofrezca siempre un servicio de calidad. Actualmente es una empresa pequeña aunque cuenta con bastantes trabajadores por tanto tener una buena organización es fundamental.

El aspecto en el que se tiene que centrar AGM es:

- **Mejora de la comunicación y coordinación interna:** AGM ofrece varios servicios y su plantilla se organiza por departamentos. Durante el proceso se producen fallos por falta de comunicación que ha de resolver para conseguir sus objetivos finales. Puede elaborar un calendario y un reparto de tareas para mejorar este aspecto.

Dirección general y de recursos humanos: AGM desde la dirección general debe tomar medidas para conseguir optimizar los procesos y ser más eficientes. Además desde recursos humanos se puede guiar y motivar a los trabajadores para conseguir mayor productividad y calidad del proceso.

3.3.2 Indicadores

Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollar planes de investigación de mercados	Número de encuestas y de entrevistas válidas	Conocer más a los clientes potenciales y la situación de las becas	Realizar un estudio de mercado para conocer la oferta de becas en EEUU y así adaptar nuestro negocio de forma más eficaz.	Departamento de Marketing
	Conseguir mayor visibilidad e impacto en el mercado	Encuestas y porcentaje de nuevas captaciones	Ofrecer una experiencia más completa al cliente y que nos recomiende posteriormente.	Acciones más agresivas de marketing	Departamento de Marketing
	Mayor productividad de los empleados	Productividad por empleado	15%	Reparto de tareas e interacción entre departamentos.	Responsable departamental
	Incremento de la calidad del servicio	Clientes satisfechos con el servicio y disminución de quejas.	Todos los clientes satisfechos y reducir las quejas al máximo.	Investigación y mejora de los procesos con ayuda de profesionales	Equipo de Dirección
	Optimizar la eficacia y la eficiencia de los procesos	Efectividad: Horas efectivas / Horas trabajadas	90%	Organizar las actividades a realizar en un calendario online y elaborar lista de tareas.	Equipo de Dirección
	Eliminar cuellos de botella que se generan al final del proceso	Porcentaje de clientes que falta por asignarles una universidad.	15%	Mejora de la organización y contactar con más entrenadores.	Departamento de <u>scouting</u>
	Mejora de la comunicación y coordinación interna	Número de problemas solucionados internamente y Nivel de flexibilidad y adaptación.	Mayor eficiencia en las labores. Conseguir resolver los problemas de comunicación entre departamentos, reduciendo el número de incidencias.	Elaborar una herramienta para comunicarse de forma rápida y efectiva. Y fijar 3 reuniones semanales de los responsables con el equipo de dirección.	Equipo de Dirección.

Fuente: Elaboración propia

3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permiten alcanzar aquellos que se han planteado en las otras tres perspectivas que he mencionado en los apartados anteriores. Esta perspectiva es la base sobre la que se construye una empresa, es el motor de todas las acciones que se llevan a cabo y se centra en el estudio de la organización de la misma, de las tecnologías de las que dispone, los recursos humanos y de las relaciones que tiene con el resto de empresas.

Primero describir como es la organización de AGM. Uno de los pilares básicos en una empresa es la manera de organizar las distintas tareas a realizar, en AGM hay implantado un sistema de organización departamental en el que cada trabajador está especializado en unas determinadas áreas. La toma de las decisiones más importantes se realiza entre los tres socios, aunque hay que destacar que para el resto de decisiones hay autonomía de decisión en todos los niveles, recalcando que es una empresa que atiende a todas las propuestas e ideas y siempre busca que el beneficiario final sea la propia empresa, AGM.

3.4.1 Tecnología

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la tecnología es uno de los factores que tiene que tener una empresa, es lo que le permitirá desarrollarse y finalmente alcanzar sus objetivos. En este apartado se hará referencia a las herramientas informáticas que necesita la empresa, a la página web y a las redes sociales.

En este tipo de empresas es algo fundamental disponer de un software informático que permita realizar la actividad de la manera más rápida y eficiente posible. Además se necesita un software que esté actualizado con las últimas normativas que se introducen. Para el estudio de indicadores preguntaremos a los trabajadores si disponen de las herramientas que necesitan para el desarrollo de su trabajo.

Hoy en día es casi imprescindible que las empresas dispongan de una buena página web. En este momento, la página web de AGM cuenta con un diseño innovador y exclusivo y es interactiva, esto permite ofrecer una buena imagen de marca; es una empresa externa quien se ocupa del mantenimiento de la misma. Por estas razones considero que hay que seguir mejorando la página para no perder esta ventaja que

dispone la empresa y optimizarla para sacarle mayor rendimiento. El indicador que utilizaremos es el número de vistas que se realizan a la página web al año. Lo mismo ocurre con las redes sociales, el objetivo es optimizarlas.

Además es importante que los empleados tengan los conocimientos que les permita utilizar el software (ZOHO), por ello habrá que realizar un proceso continuo de formación. Es una herramienta que dispone de muchas aplicaciones, por tanto formarse en algunas de ellas y optimizarla será el objetivo a medio plazo. El indicador que necesitaremos en este caso será el número de nuevas aplicaciones que los empleados usan de dicha herramienta. Esto ayudaría a mejorar la eficiencia de los procesos.

Tabla 8: Indicadores de tecnología

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Optimización de la página web y redes sociales	Número de visitas al año/Número de seguidores, interacciones, “me gusta” y comentarios	5000 visitas e incrementar popularidad. Conseguir este año 1000 seguidores más.	Aumentar el número de publicaciones, hacer contenido de interés (sorteos, videos, promociones), contar con un influencer.	Departamento Marketing
Optimizar la herramienta de gestión de datos "Zoho"	Número de nuevas aplicaciones utilizadas al año de la herramienta Zoho.	Mejorar la realización de tareas del día a día.	Utilizar 2 nuevas aplicaciones de Zoho y familiarizar a toda la plantilla con ellas.	Responsable departamental

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Alianzas

AGM siempre ha buscado disponer de relaciones con todo tipo de empresas. Uno de los pilares bases de la empresa es gestionar relaciones para crear una gran imagen de marca.

En este apartado trataremos de mejorar la gestión de relaciones que se realiza con las empresas que trabaja, y crear nuevas relaciones con otras con el objetivo de aumentar el número de clientes de AGM.

Los dos aspectos en los que nos centraremos en este apartado son:

- Mejora y mantenimiento de las alianzas ya existentes
- Creación de nuevas alianzas estratégicas

La mejora de las alianzas ya existentes con distintas empresas es uno de los factores más importantes, ya que es una de las mejores maneras para que AGM no pierda clientes. Por un lado, AGM trata de estar en contacto con nuevas empresas y entidades para firmar nuevos convenios de colaboración que les permita ganar estabilidad y seguir creciendo.

Por otro lado, AGM también busca mantener relaciones con empresas que le ofrezcan servicios que en este momento se están externalizando; a través de relaciones de amistad y confianza se seleccionan muchos de los proveedores (comunicación en Madrid, centralita, página web, servicio de limpieza).

El indicador que he seleccionado para el estudio de este apartado es el porcentaje de relaciones que se han mantenido, y lo que se espera en esta empresa es sostener la mayoría de las relaciones con tres o más años de antigüedad, por lo que el deseo que se ha establecido es de un 90%.

La creación de nuevas relaciones será el factor que le permita a la empresa crecer a largo plazo, lo cual podrá ayudar a conseguir nuevos clientes. El indicador que se ha seleccionado es el incremento de nuevas relaciones que ha conseguido la empresa en el último año. Hablando con los socios de la empresa y considerando que es una empresa con varios años en el mercado se ha considerado que el número mínimo de nuevas relaciones de importancia para poder seguir creciendo tiene que ser de 3 a 5 cada año.

Un ejemplo es el reciente acuerdo de colaboración que han firmado con La Liga Profesional de Fútbol, a través del cual un jugador de cada club de primera división será cliente de AGM y vivirá una experiencia en EEUU. Todo financiado por la liga, lo que les va a proporcionar una cartera fija de clientes potenciales que implica más estabilidad para el negocio. Este tipo de acuerdos son los que se han de buscar en AGM para el futuro.

Tabla 9: Indicadores de alianzas

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Mejora y mantenimiento de las alianzas ya existentes	Porcentaje de relaciones con tres o más años de antigüedad	Mantener el 90% de las actuales	Comunicarse con los organismos aliados para tener buena relación y sacar el máximo partido ambas partes.	Equipo de Dirección
Crear nuevas alianzas estratégicas	Incremento anual de nuevas relaciones	Conseguir 3-5 nuevas relaciones de importancia.	Contactar con otras empresas, clubes deportivos, federaciones, colegios, instituciones etc...	Equipo de Dirección

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Cultura

Este apartado es clave para el desarrollo de la actividad de AGM, se enfoca tanto a empleados como a clientes. Los objetivos son los siguientes:

- **Motivación:** es importante contar con un equipo motivado, con ambición y ganas de trabajar. Para ello vamos a trabajar en hacer acciones que estimulen a los trabajadores y sobre todo cada día crear un buen ambiente. El indicador será las encuestas, donde cada trabajador pueda expresar sus inquietudes y sus propuestas.
- **Planes de formación y desarrollo:** Este objetivo es clave ya que tener empleados formados es un activo que no se puede comprar fácilmente, más bien es algo intangible que a medio plazo puede convertirse en una ventaja competitiva para el negocio. El indicador será el número de trabajadores formados. Además elaborar un plan de desarrollo para permitir que estos crezcan dentro de AGM y poder llevar un control.
- **Inculcar valores de AGM y pasión por el deporte:** La meta de AGM es ayudar a miles de jóvenes a vivir una experiencia única. Esta meta unida a la pasión por el deporte, la profesionalidad o la cercanía son imprescindibles para ofrecer un servicio único y de calidad. Por eso, es vital que todo ello esté presente día a día en todos los departamentos y en todos los clientes. La iniciativa sería a través de

actividades deportivas, charlas o eventos conseguir transmitir todos los valores AGM. Finalmente lo mediríamos con encuestas NPS trimestralmente.

Tabla 10: Indicadores de Cultura

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Motivación	Encuestas y número de nuevas iniciativas por parte de los empleados.	Encuestas y feedback positivo de los empleados	Acciones motivadoras (ranking , sorteos , juegos , competiciones)	Departamento RRHH
Planes de formación y desarrollo	Trabajadores formados	90%	Iniciar un proyecto de formaciones.	Departamento RRHH
Inculcar los valores de AGM y la pasión por el deporte tanto en los empleados como en los clientes.	Encuestas NPS trimestrales	100% Encuestas positivas	Realizar actividades deportivas, charlas motivadoras ,encuentros AGM	Departamento de Marketing

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Recursos Humanos

Uno de los factores clave en esta empresa es el equipo de trabajadores porque AGM ofrece servicios. Además, los empleados son los que tienen que atender a los clientes y resolver las dudas de cualquier parte del proceso, guiándoles y orientándoles de la mejor forma.

Al ser una empresa pequeña no necesita de importantes indicadores que permitan medir la satisfacción de los trabajadores ya que los propios directores pueden verlo de manera directa. Aunque si podría servir para medir la satisfacción de los trabajadores externos de la empresa (comerciales por ejemplo), ya que se encuentran repartidos por España y no es fácil conocer su situación , sus necesidades y su satisfacción.

Para conocer la situación de la plantilla de trabajadores analizaríamos dos aspectos:

- La satisfacción del empleado.
- La retención de los trabajadores.

La satisfacción de los empleados es la base para aumentar la productividad y la calidad de los servicios ofrecidos por AGM. La satisfacción se podría medir mediante una encuesta anual. La iniciativa podría ser la de elaborar un plan exclusivo para empleados con varias ventajas como descuentos en centros comerciales, Gympass para acceder a gimnasios a muy buen precio, ayudas para el transporte y la familia, conciliación, etc...

La retención de los trabajadores es uno de los factores clave en todas las empresas. Los empleados de AGM representan los valores de una empresa y además son normalmente profesionales que ya han vivido la experiencia de estudiar en EEUU y conocen perfectamente el servicio que ofrecen. Por tanto se hace más difícil retenerlos porque son perfiles muy cualificados y muchas otras empresas los demandan. AGM debe trabajar en intentar retener al máximo, pero también planificar y anticiparse ante posibles movimientos.

El trabajo en equipo es otro aspecto que supone un activo de valor para AGM, se debe incentivar la creación de grupos de trabajo, realizar proyectos conjuntos, aprovechar sinergias entre departamentos.

Y por último en este punto he marcado el objetivo de crear un **sistema eficaz de incentivos**, donde todos los trabajadores tengan la motivación de lograr su objetivo y tener una recompensa acorde. Esto va ligado a la satisfacción de los trabajadores. Además permitiría mejorar los resultados de la compañía. El indicador sería el porcentaje de consecución de objetivos por departamento.

Tabla 11: Indicadores de Recursos humanos

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Crear sistema eficaz de incentivos	Porcentaje de consecución de objetivos por departamento.	75%	Elaborar una hoja de objetivos mensual con los correspondientes incentivos.	Equipo de dirección y responsables departamentales
Satisfacción de los trabajadores	Encuesta anual realizada	Tratar de que sea el 100% de la plantilla	Elaborar un plan de beneficios exclusivos para los empleados (Gympass, descuentos)	Recursos humanos
Trabajo en equipo	Número de nuevas iniciativas de colaboración entre departamentos.	5 anuales	Organizar equipos de trabajo y proponer proyectos para los mismos	Equipo de dirección

Fuente: Elaboración propia

3.4.5 Organización

En este punto se distinguen dos grandes objetivos:

- Alinear objetivos entre los integrantes de la dirección
- Aumento del conocimiento y la participación de todos los departamentos.

Como ya hemos comentado, contar con una buena organización es fundamental tanto para conseguir los objetivos planificados por la empresa, como para trabajar en el día a día. Por tanto en primer lugar sería importante planificar bien el futuro de AGM, realmente saber que se quiere conseguir a medio-largo plazo. Con la creación de Mooxye puede haber dudas de que hacer en AGM por eso los integrantes de la dirección ha de alinear los objetivos estratégicos para así después seguir con la planificación más operativa.

Finalmente todos los departamentos deben ser protagonistas en el día a día de AGM, ha de aumentarse el conocimiento y la participación de los mismos. Esto generará una mayor implicación y responsabilidad, mejorando así las relaciones internas.

Tabla 3.6: Indicadores de Organización

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Alinear objetivos entre los integrantes de la dirección	Porcentaje de mejora de los resultados	20%	Definir objetivos estratégicos claros de AGM y organizar las respectivas acciones.	Equipo de dirección
Aumento del conocimiento y la participación de todos los departamentos.	Nº de dudas sobre la responsabilidad individual y tiempo de trabajo necesario	Mayor conocimiento de las labores individuales	Desarrollo de organigrama con las actividades	Responsable departamental

Fuente: Elaboración propia

3.5 DESPLIEGUE DEL MAPA ESTRATÉGICO

Antes de presentar el mapa estratégico propuesto para AGM sería de utilidad recopilar todos los indicadores que he presentado anteriormente a lo largo de las distintas perspectivas.

Tabla 12 : Objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables del mapa estratégico

	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
PERSPECTIVA FINANCIERA	Maximizar el valor de la empresa y conseguir mayor sostenibilidad	EVA:(Valor Económico Agregado) Indicador de creación de valor	Indicador EVA positivo	Mejorar la eficiencia de los activos actuales.	Equipo de Dirección
	Incremento de la rentabilidad	ROI	Mayor al 40%	Incrementar ingresos y reducir costes.	Equipo de Dirección
	Aumento de la cuota de mercado	Número de ventas en un año	Incremento un 35%	Incremento de la capacidad y de la cartera de clientes	Equipo de Dirección
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Captación de nuevos clientes potenciales	Número de nuevos clientes	300-400	Incremento de la oferta y popularidad.	Equipo de Dirección y Marketing
	Fidelización del cliente	Porcentaje de clientes retenidos	90%	Mayor comunicación y crear un sistema de contacto con el cliente previo y posterior en el proceso	Departamento de Admisiones
	Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos	Profesionalidad y dedicación.	Toda la compañía
	Fortalecer imagen corporativa	Encuestas	Dar imagen de profesionalidad y seguridad	Crear más slogans, aumentar la publicidad y ser totalmente transparentes con el cliente. Crear un plan de embajadores de marca , reencuentro AGM.	Departamento de Marketing
	Aumentar la prescripción del cliente	Porcentaje de nuevos clientes por recomendación	Máximo porcentaje	Ofrecer un servicio personalizado y exclusivo a cada cliente, adaptandose a las características propias de cada uno.	Preventas, Comercial, Operaciones O rientación, Scouting y Admisiones

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Desarrollar planes de investigación de mercados	Número de encuestas y de entrevistas válidas	Conocer más a los clientes potenciales y la situación de las becas	Realizar un estudio de mercado para conocer la oferta de becas en EEUU y así adaptar nuestro negocio de forma más eficaz.	Departamento de Marketing
	Conseguir mayor visibilidad e impacto en el mercado	Encuestas y porcentaje de nuevas captaciones	Ofrecer una experiencia más completa al cliente y que nos recomiende posteriormente.	Acciones más agresivas de marketing	Departamento de Marketing
	Mayor productividad de los empleados	Productividad por empleado	15%	Reparto de tareas e interacción entre departamentos.	Responsable departamental
	Incremento de la calidad del servicio	Clientes satisfechos con el servicio y disminución de quejas.	Todos los clientes satisfechos y reducir las quejas al máximo.	Investigación y mejora de los procesos con ayuda de profesionales	Equipo de Dirección
	Optimizar la eficacia y la eficiencia de los procesos	Efectividad: Horas efectivas / Horas trabajadas	90%	Organizar las actividades a realizar en un calendario online y elaborar lista de tareas.	Equipo de Dirección
	Eliminar cuellos de botella que se generan al final del proceso	Porcentaje de clientes que falta por asignarles una universidad.	15%	Mejora de la organización y contactar con más entrenadores.	Departamento de scouting
	Mejora de la comunicación y coordinación interna	Número de problemas solucionados internamente y Nivel de flexibilidad y adaptación.	Mayor eficiencia en las labores. Conseguir resolver los problemas de comunicación entre departamentos, reduciendo el número de incidencias.	Elaborar una herramienta para comunicarse de forma rápida y efectiva. Y fijar 3 reuniones semanales de los responsables con el equipo de dirección.	Equipo de Dirección.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimización de la página web y redes sociales	Número de visitas al año/Número de seguidores, interacciones, “me gusta” y comentarios	5000 visitas e incrementar popularidad. Conseguir este año 1000 seguidores más.	Aumentar el número de publicaciones, hacer contenido de interés (sorteos, videos,promociones),contar con un influencer.	Departamento Marketing
	Optimizar la herramienta de gestión de datos "Zoho"	Número de nuevas aplicaciones utilizadas al año de la herramienta Zoho.	Mejorar la realización de tareas del día a día.	Utilizar 2 nuevas aplicaciones de Zoho y familiarizar a toda la plantilla con ellas.	Responsable departamental
	Mejora y mantenimiento de las alianzas ya existentes	Porcentaje de relaciones con tres o más años de antigüedad	Mantener el 90% de las actuales	Comunicarse con los organismos aliados para tener buena relación y sacar el máximo partido ambas partes.	Equipo de Dirección
	Crear nuevas alianzas estratégicas	Incremento anual de nuevas relaciones	Conseguir 3-5 nuevas relaciones de importancia.	Contactar con otras empresas, clubes deportivos, federaciones,colegios, instituciones etc	Equipo de Dirección
	Motivación	Encuestas y número de nuevas iniciativas por parte de los empleados.	Encuestas y feedback positivo de los empleados	Acciones motivadoras(ranking , sorteos , juegos , competiciones)	Departamento RRHH
	Planes de formación y desarrollo	Trabajadores formados	90%	Iniciar un proyecto de formaciones.	Departamento RRHH
	Inculcar los valores de AGM y la pasión por el deporte tanto en los empleados como en los clientes.	Encuestas NPS trimestrales	100% Encuestas positivas	Realizar actividades deportivas, charlas motivadoras ,encuentros AGM	Departamento de Marketing
	Crear sistema eficaz de incentivos	Porcentaje de consecución de objetivos por departamento.	75%	Elaborar una hoja de objetivos mensual con los correspondientes incentivos.	Equipo de dirección y responsables departamentales
	Satisfacción de los trabajadores	Encuesta anual realizada	Tratar de que sea el 100% de la plantilla	Elaborar un plan de beneficios exclusivos para los empleados (Gympass,descuentos)	Recursos humanos
	Trabajo en equipo	Número de nuevas iniciativas de colaboración entre departamentos.	5 anuales	Organizar equipos de trabajo y proponer proyectos para los mismos	Equipo de dirección
	Alinear objetivos entre los integrantes de la dirección	Porcentaje de mejora de los resultados	20%	Definir objetivos estratégicos claros de AGM y organizar las respectivas acciones.	Equipo de dirección
	Aumento del conocimiento y la participación de todos los departamentos.	Nº de dudas sobre la responsabilidad individual y tiempo de trabajo necesario	Mayor conocimiento de las labores individuales	Desarrollo de un organigrama con las actividades a realizar	Responsable departamental

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en la mayoría de mapas estratégicos la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos son las que conforman la mayoría de objetivos y de indicadores. En estas dos perspectivas se recogen los aspectos que puede controlar directamente la empresa. La idea es que ambas permitan alcanzar los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva financiera, las cuales no se pueden controlar tan directamente por parte de las empresas.

AGM se tiene que centrar en realizar un buen trabajo a nivel interno, el cual le permitirá mostrarlo al exterior y así poder alcanzar el objetivo que tiene cualquier empresa, el crecimiento de su actividad.

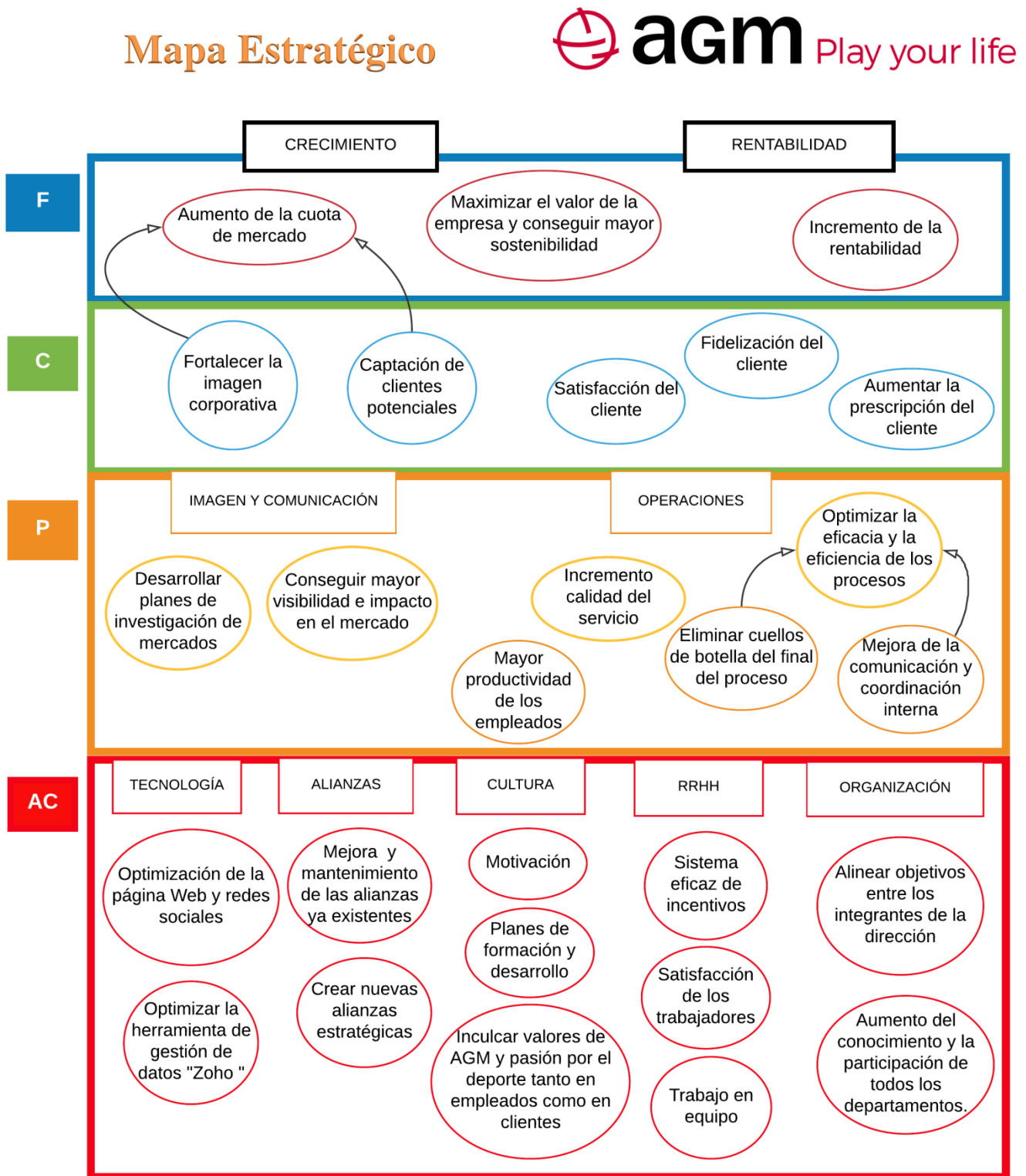
Una vez definidos todos los objetivos que nos planteamos en cada una de las estrategias, junto a los indicadores que hemos propuesto para cada uno de estos, podemos proceder a realizar el mapa estratégico. El mapa estratégico resume todo lo comentado en la tabla 3.7 (Objetivos, indicadores, metas, iniciativas y responsables del mapa estratégico) de una forma gráfica. Este mapa es el que seguirá AGM para poder llegar a cumplir la misión que se había propuesto.

La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual está dividida en cinco áreas de actuación: la tecnología, las alianzas, la cultura, los recursos humanos y la organización. Una vez desarrollada esta perspectiva podremos tratar de alcanzar la perspectiva de procesos internos, la cual se divide en dos áreas: la primera es imagen y comunicación y la segunda es operaciones. A través de los recursos humanos la organización y la cultura mejoraremos la parte de operaciones, y por otro lado gracias a la tecnología y las alianzas se conseguirán mejorar la imagen y comunicación.

A continuación, mediante los logros internos AGM buscará conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes. Finalmente, las tres perspectivas unidas permitirán alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, los cuales se dividen en tres metas: el incremento de la rentabilidad, aumento de la cuota de mercado y finalmente maximizar el valor de la empresa y conseguir mayor sostenibilidad.

En la siguiente página podemos observarlo.

Ilustración 3.4: Mapa estratégico de AGM



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una vez desarrollado el mapa estratégico de manera completa se puede proceder a elaborar una línea de actuación. A continuación explicaré dos líneas de

actuación diferentes, una de ellas estará centrada en el crecimiento del negocio a través del aumento de la cuota de mercado, y otra buscará tanto el crecimiento como la rentabilidad gracias a maximizar el valor de AGM y conseguir una mayor sostenibilidad.

Una de las líneas de actuación que permitirá aumentar la cuota de mercado de AGM sigue el siguiente proceso:

1. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se buscará lograr el objetivo, en el área de la tecnología, de optimizar la página web y las redes sociales para que muestre una buena imagen de empresa.
2. Junto con el objetivo de conseguir mayor visibilidad de AGM en el mercado de la perspectiva de procesos internos, se conseguirá crear una imagen de marca fuerte y mayor impacto.
3. Este aumento de visibilidad nos permitirá adquirir nuevos clientes potenciales para la empresa, objetivo de la perspectiva de clientes.
4. Gracias a estos nuevos clientes se conseguirá el incremento de la cuota de mercado, uno de los objetivos de la perspectiva financiera.

Otra de las líneas nos podría permitir alcanzar el crecimiento y la rentabilidad gracias a maximizar el valor de la empresa y conseguir mayor sostenibilidad la cual tiene el siguiente proceso:

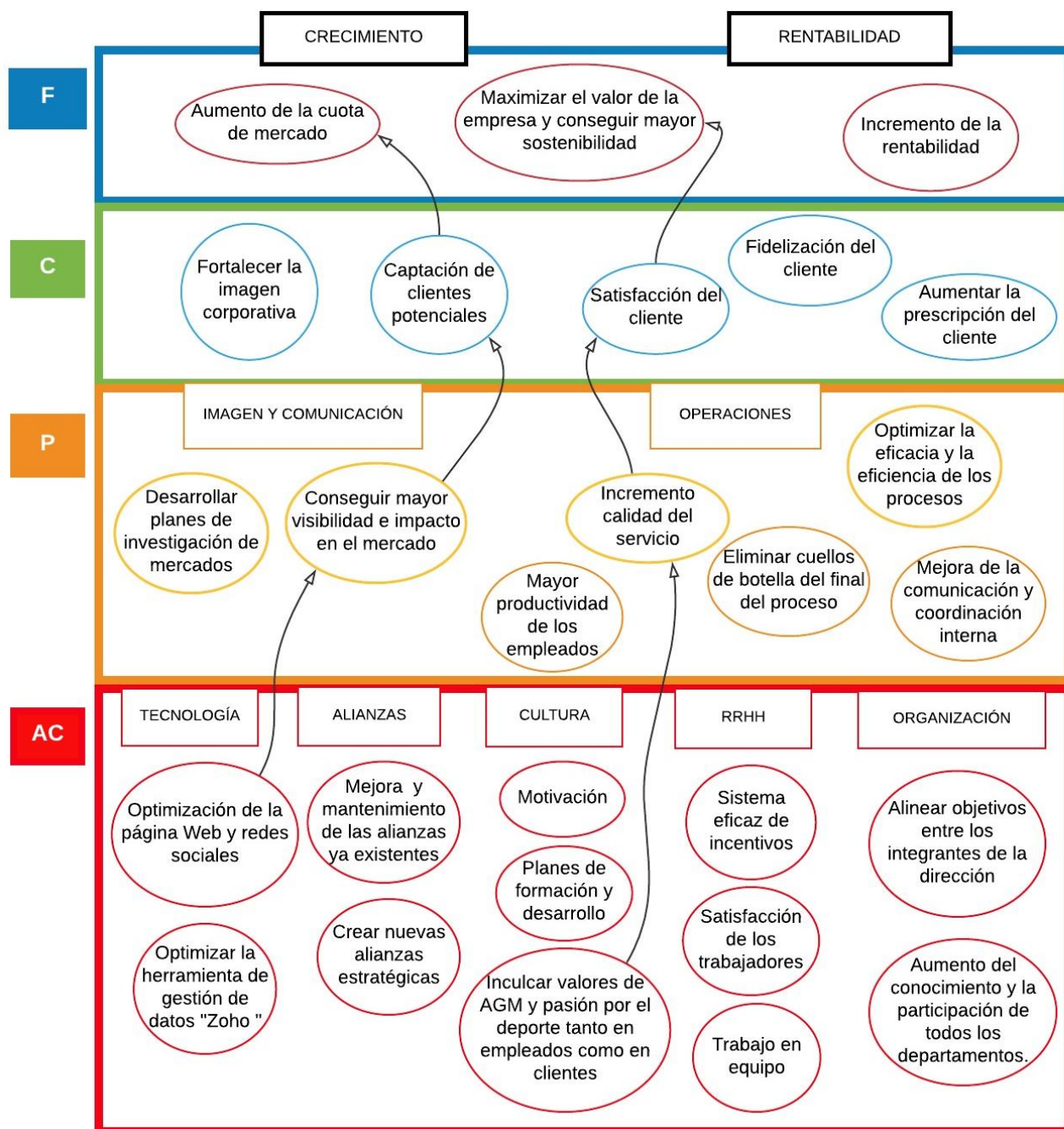
1. Partiendo del área de cultura, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, AGM se centrará en inculcar los valores de AGM y la pasión por el deporte tanto en empleados como en clientes.
2. A continuación, la empresa se centrará en el incremento de la calidad del servicio, objetivo del área de operaciones en la perspectiva de procesos internos.
3. Lo anterior provocará el aumento de la satisfacción de los clientes gracias a las nuevas iniciativas de todo el equipo de AGM, objetivo de la perspectiva de clientes.
4. Finalmente se conseguirá maximizar el valor de la empresa y una mayor sostenibilidad, propuesta en la perspectiva de finanzas.

Por último, me gustaría destacar que ambas líneas de actuación tiene un mismo objetivo final que es el crecimiento del negocio, el cual es la finalidad de todos los mapas estratégicos.

En la siguiente ilustración se muestra cómo quedaría conformado el mapa estratégico:

Ilustración 3.5: Mapa estratégico de AGM con líneas de actuación

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

La empresa AGM tiene como objetivo principal ayudar a jóvenes a conseguir becas para poder estudiar en Estados Unidos, además quieren lograr que los jóvenes puedan compaginar sus estudios con deporte de alto nivel y sobre todo que vivan la experiencia en el extranjero para hacerles crecer y conseguir ser personas altamente cualificadas.

AGM trabaja con jóvenes de toda España y también tiene clientes en todo el mundo. En este momento existe un gran número de jóvenes que están motivados a vivir esta experiencia, por un lado jóvenes deportistas de alto nivel y por otro lado jóvenes estudiantes con muy buen rendimiento académico.

El primer paso para elaborar el Cuadro de Mando Integral ha sido realizar un análisis DAFO en AGM para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. El resultado del análisis DAFO ha sido que la empresa tiene aspectos que mejorar y situaciones en el futuro a evitar, aunque observamos que los factores positivos (fortalezas y oportunidades) relacionados con la actual y futura posición de la empresa son mucho mayores que los factores negativos (debilidades y amenazas). Todo esto nos indica que en un futuro cercano la empresa va a continuar creciendo y consolidándose en el mercado.

A continuación he realizado un análisis CAME en el que se estudian estrategias a realizar en cuatro direcciones, y se trata de relacionar dos aspectos del análisis DAFO en cada una de las cuatro estrategias. En el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que las fortalezas y las oportunidades tienen más fuerzas que los otros dos aspectos.

Por esta razón, en el análisis CAME la mejor estrategia a seguir en AGM es la ofensiva, buscando aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y utilizando las fortalezas propias de la empresa

Finalmente para completar el análisis estratégico de la empresa y poder desarrollar posteriormente el mapa estratégico de AGM con unos objetivos alineados tenemos que desarrollar los tres conceptos de misión, visión y valores.

- **Misión:** AGM somos una empresa líder y con gran experiencia que ayuda a jóvenes a compaginar su formación académica con su actividad deportiva en Estados Unidos. Logra conseguir becas de estudio y deportivas para multitud de jóvenes en España y América Latina.

- **Visión:** Nuestra aspiración es llegar a ser una compañía más grande, ofrecer un servicio de más calidad si cabe y conseguir una mayor facturación, para así poder dar más oportunidades de crecimiento profesional y de formación a nuestros empleados y para obtener beneficios a final de año y que así se puedan repartir entre empleados, socios y fundadores.
- **Valores:** AGM se basa en la profesionalidad, la pasión, la valentía y la cercanía en todos los trabajos que realiza. Todo el esfuerzo está orientado a conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes.

Posteriormente, se ha desarrollado el mapa estratégico con sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera), este nos permitirá alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME mediante unos planes de acción concretos a corto plazo.

En la ilustración 3.4 (Mapa estratégico de AGM) se recoge el mapa propuesto para AGM. La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual está dividida en cinco áreas de actuación: la tecnología, las alianzas, la cultura, los recursos humanos y la organización. Una vez desarrollado esta perspectiva podremos tratar de alcanzar la perspectiva de procesos internos, la cual se divide en dos áreas: la primera es imagen y comunicación y la segunda es operaciones. A través de los recursos humanos la organización y la cultura mejoraremos la parte de operaciones, y por otro lado gracias a la tecnología y las alianzas se conseguirán mejorar la imagen y comunicación.

A continuación mediante los logros internos, AGM buscará lograr los objetivos de la perspectiva de clientes. Finalmente, las tres perspectivas unidas permitirán alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, los cuales se dividen en tres metas: el incremento de la rentabilidad, el aumento de la cuota de mercado y finalmente maximizar el valor de la empresa y conseguir mayor sostenibilidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

-Cuadro de Mando ALFONSO LÓPEZ VIÑEGLA (consulta el 30 de septiembre de 2018). Disponible en: <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

- CUADRODEMANDOBSBSC.WORDPRESS.COM (consulta el 8 de octubre de 2018).

Disponible en:

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

- CUADRODEMANDOBSBSC.WORDPRESS.COM (consulta el 8 de octubre de 2018).

Disponible en:

- La importancia de diseñar correctamente la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el Balanced Scorecard (CMI):

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/03/03/la-importancia-de-disenar-correctamente-la-perspectiva-de-aprendizaje-y-crecimiento-en-el-balanced-scorecard-cmi/>

- Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme:

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

-CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2da edición Robert Kaplan & David Norton. (Consulta el 20 de octubre de 2019). Disponible en:

<https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>

-ELECONOMISTA.ES (consulta el 15 de noviembre de 2018). Disponible en:

<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8466123/06/17/AGM-Sports-ayuda-a-mas-de-1600-estudiantes-y-deportistas-a-formarse-en-Estados-Unidos.html>

-PDCAHOME.COM (consulta el 14 de noviembre de 2018). Disponible en:

<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

-EUMED.NET (consulta el 17 de mayo de 2019). Disponible en:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2008c/443/El%20ciclo%20de%20vida%20de%20la%20empresa%20fase%20de%20madurez.htm>

-EDUCADICTOS.COM (consulta 22 de mayo de 2019). Disponible en:

<https://www.educadictos.com/la-cadena-de-valor/>

- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (consulta 22 de mayo de 2019). Disponible en:

<https://udearroba.udea.edu.co/internos/mod/book/view.php?id=231065&chapterid=106>

- EXPANSION.COM (consulta 24 de mayo de 2019). Disponible en:

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-creacion-de-valor.html>

- DINERO.COM (consulta 24 de mayo de 2019). Disponible en:

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>

- GESTIOPOLIS.COM (consulta 24 de mayo de 2019). Disponible en:

<https://www.gestiopolis.com/eva-obtener-resultados-administrarlos/>

-Entrevistas con empleados de AGM:

-Socio Fundador de AGM, ÁLVARO CORRALES:

- ✓ Presentación (31 de Octubre de 2018)
- ✓ Entrevista con guión (28 de Noviembre de 2018)
- ✓ Novedades y puesta en común (29 de Abril de 2019)

-Directora de Marketing, TERESA ROMANOS:

- ✓ Entrevista con guión (18 de Enero de 2019)

-Formulario de Google (18 de Diciembre de 2018). Disponible en:

<https://forms.gle/fEHkYXFzUd4XzhDXA>

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (LO QUE TENGO) INT. FUTURO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **¿Cómo dibujaría un organigrama simple?**
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones? ¿hay comunicación entre departamentos? ¿Y entre los socios?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos? ¿el personal está motivado?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?
- ¿ERP? (**Procesos cotidianos** que se integran se pueden destacar los siguientes: gestión de inventario y pedidos, contabilidad, recursos humanos, gestión de la relación con los clientes (CRM) y alguno más dependiendo del sector en el que se mueva la empresa.)
- ¿Excel? ¿otras?
- **CRM??**
- **AC5.1** ¿Cuáles son los tres principales objetivos de AGM como organización?
- 1
- 2
- 3
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?

- **¿Hay planes de formación?**
- **Si los hay, cual es el objetivo principal**
- ¿? Que tipo es? (presencial, online, in company, hibrido)
- **¿HAY UN ANALISIS POSTERIOR? ¿COMO ES?**
- **¿Se oye hablar de BIG DATA?**
- **BENFICIOS DEL MISMO:**
- *El Big Data puede responder a estas preguntas con datos objetivos y precisos, y no por medio de sensaciones o suposiciones personales. Por tanto, puede ser una herramienta de ayuda para:*
 - *Identificación y desarrollo de liderazgo*
 - *Gestión del talento, promoción y engagement*
 - *Análisis del sentimiento, clima laboral*
 - *Identificación de talento y reclutamiento*
 - *Análisis de desempeño y retribución*
 - *Analítica predictiva de cambios de comportamiento*
- **Si no hay, ¿a qué se debe?**
- **AC 7. ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?**
- **Respeto a sus empleados**
- **Responsabilidad social**
- **Transparencia y honestidad**
- **La máxima calidad como meta**
- **Capacidad de análisis y autocrítica**
- **Aprendizaje y adaptabilidad**
- **Constancia**
-
- **AC 8. ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?**
- **AC 9. ¿Existe alguna intranet para comunicarse? ¿Está actualizada?**

- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- ¿hay compromiso medioambiental??
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?
- **¿Hay mantenimiento de la web cada día?**
- **¿Muestra una imagen fiel de la empresa?**
- **¿Hay presencia online? Redes sociales**

AC 16. Dime 2 metas individuales que tengas dentro de la empresa:

1-

2-

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS (LO QUE HAGO) INT.PRESENTE

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **Cuáles son los productos/servicios**
- **¿Hay diversificación?**
- **¿Amplia cartera de productos?**
- **¿Se ajusta la oferta a la demanda? ¿es flexible?**
- **¿hay publicidad? ¿Promociones?**
- **¿Existe internacionalización?**
- **¿ es un proceso optimo? Trabajan todos los departamentos a la vez? ¿Hay cuellos de botella?**
-
-

- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **Proceso de scouting etc**
- **¿Hay riesgo de impago? ¿Se puede controlar?**
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores? ¿hay comakership?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- ¿hay investigación de mercados? Departamento de marketing ¿?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?

Comerciales, ¿qué papel juegan?

-
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- *Modelo de reparto y distribución de costos de los centros de servicios a los centros operativos.*
- *Modelo de reparto y distribución de costos generales de producción a los productos y/o servicios.*
- *Modelo de costos conjuntos*
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- Hay mapas estratégicos? ¿Alguna herramienta/medidor?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?
- **¿Hay sistema de quejas?**

Perspectiva de CLIENTES (LO QUE VENDIENDO) EXT. PRESENTE

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **¿Son fieles?**
- **¿Reincidentes?**

- **¿Cuáles son más rentables?**
 -
 - **C 2. ¿Cómo se lleva a cabo su captación?**
 - **¿AGM es la primera opción?**
 - **C 3. ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?**
 - **¿hasta qué punto interesa fidelizar?**
 - **C 4. ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?**
 - **Nueva página? APP? Eventos? Colaboraciones? Contratar un influencer?**
 - **C 5. ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?**
 - **Nuevos nichos de mercado?¿**
- C6. ¿Podrías indicar los 3 puntos más importantes relacionados con los clientes dentro del alcance en tu trabajo?**
- 1-
 - 2-
 - 3-

Perspectiva FINANCIERA (LO QUE CONSIGO) EXT. PASADO

- **F 1. ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)**
- **F 2. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?**

Anexo 2

Cuestionario Google Docs.

“Buenas días, quiero agradecerles su tiempo y su ayuda participando en este cuestionario.

Mi nombre es Pablo Fontán y soy estudiante de ADE. En este momento estoy realizando mi TFG, que consiste en la elaboración de un cuadro de mando integral (BSC) de la empresa AGM Sports.

Para ello tengo que analizar la empresa y conocer algunos aspectos de ella de cara a poder hacer un estudio que nos lleve a la mejora de la misma.

Este cuestionario se compone de unas breves preguntas acerca de la empresa, donde las respuestas son abiertas y pueden responderse tanto a nivel personal como a nivel de empresa. Todas ellas me servirán para realizar un posterior análisis DAFO , en el que se describirán algunas de las posibles fortalezas , amenazas, debilidades y oportunidades.

Aproximadamente el formulario puede completarse en unos 10 minutos máximo.

Todas sus respuestas van a ser tratadas con total confidencialidad y respeto.

Gracias por su ayuda!

Un cordial saludo, Pablo”

The screenshot shows a Google Docs form titled "AGM SPORTS". The form is displayed in a mobile-like interface with a top bar containing navigation icons and an "ENVIAR" button. The form content is organized into sections: "PREGUNTAS" and "RESPUESTAS" (with a count of 6). The main section is "Sección 1 de 7", which contains the following text:

AGM SPORTS

Buenas días, quiero agradecerles su tiempo y su ayuda participando en este cuestionario. Mi nombre es Pablo Fontán y soy estudiante de ADE. En este momento estoy realizando mi TFG, que consiste en la elaboración de un cuadro de mando integral (BSC) de la empresa AGM Sports. Para ello tengo que analizar la empresa y conocer algunos aspectos de ella de cara a poder hacer un estudio que nos lleve a la mejora de la misma.

Este cuestionario se compone de unas breves preguntas acerca de la empresa, donde las respuestas son abiertas y pueden responderse tanto a nivel personal como a nivel de empresa. Todas ellas me servirán para realizar un posterior análisis DAFO , en el que se describirán algunas de las posibles fortalezas , amenazas, debilidades y oportunidades.

Aproximadamente el formulario puede completarse en unos 10 minutos máximo. Todas sus respuestas van a ser tratadas con total confidencialidad y respeto. Gracias por su ayuda!

Un cordial saludo, Pablo

At the bottom of the form, the text "Análisis DAFO" is visible.



Sección 2 de 7



Ficha técnica

Nombre y Apellido (Opcional)

Departamento y principal función dentro de AGM (Opcional)

Debilidades

Como empresa, ¿Qué estamos realizando de manera incorrecta?

¿Qué desventajas tiene la empresa?

Respecto a nuestro servicio, ¿Qué pueden percibir los clientes como una desventaja?

¿Qué mejorarías de AGM?

A continuación se muestran una serie de problemas generales en empresas, ¿podrías indicar ^{*} si existen en AGM ?

Fortalezas

¿Qué actividades realiza mejor AGM frente a la competencia?

¿Qué cosas reconoce el mercado de AGM como fortalezas?

¿Cuál es la mejor cualidad de AGM como empresa?

¿Qué destacarías de AGM en general?

¿Con cuál de los siguientes valores de AGM te identificarías más? ^{*}

Amenazas

Valora del 1 al 10 el nivel de competencia de AGM, siendo 1 el mínimo y 10 el máximo. ^{*}

¿Qué impedimentos se le presentarán a la empresa tanto en el presente como en el futuro?

¿Consideras que el de AGM es un mercado difícil? ^{*}

Oportunidades

¿ Cómo está evolucionando la sociedad y los potenciales clientes?

Externamente ¿ Qué situaciones pueden mejorar la situación de la empresa?

Valoración del cuestionario

¿Le ha resultado complicado rellenar el cuestionario? *

Valore del 1 al 10 su opinión acerca del cuestionario. *

MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA Y POR SU TIEMPO. A CONTINUACIÓN CUALQUIER SUGERENCIA U OPINIÓN NO DUDEN EN ANOTARLA :)